VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Analýza konkurenceschopnosti malého podniku v odvětví vývoje software

Analysis of Small Business Competitiveness in the Software Development Industry

Student: Bc. Kristýna Menaříková

Vedoucí diplomové práce: Ing. Jiří Franek, Ph.D.

Ostrava 2018

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Kristýna Menaříková**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku

Téma: Analýza konkurenceschopnosti malého podniku v odvětví vývoje software
Analysis of Small Business Competitiveness in the Software Development Industry

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska identifikace faktorů konkurenceschopnosti
3. Charakteristika podniku
4. Analýza konkurenceschopnosti podniku
5. Závěr

Seznam použité literatury
Seznam zkratek
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

KIM, W. Chan a Renée MAUBORGNE. *Strategie modrého oceánu: umění vytvořit si svrchovaný tržní prostor a vyřadit tak konkurenty ze hry*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-295-6.
KISLINGEROVÁ, Eva. *Nové trendy ve vývoji konkurenceschopnosti podniků České republiky v globální světové ekonomice*. Praha: C. H. Beck, 2014. ISBN 978-80-7400-537-4.
ŠTVERKOVÁ, Hana. *The SMEs competitiveness & service quality evaluating not only in CZ*. Saarbrücken: LAP Lambert Academic Publishing, 2013. ISBN 978-3-659-47457-6.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jiří Franek, Ph.D.**

Datum zadání: 24.11.2017
Datum odevzdání: 27.04.2018

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ-TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA Ekonomická fakulta 1

Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Místopřísežné prohlášení

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně. Přílohu č. 1, č. 2, č. 3, č. 4 a č.5, dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.

V Ostravě dne 27. dubna 2018

Kristýna Menaříková

.....

Bc. Kristýna Menaříková

Poděkování

Chtěla bych velmi poděkovat panu Ing. Jiřímu Frankovi, PhD., za odborné vedení, ochotu a cenné rady při vypracování diplomové práce. Dále bych poděkovala společnosti a jejím zaměstnancům, za poskytnutí spolupráce a informací.

Obsah

1 Úvod ... 6

2 Teoretická východiska identifikace faktorů konkurenceschopnosti ... 7

2.1 Definice malého a středního podnikání ... 7

2.2 Základní principy konkurence a konkurenceschopnosti ... 10

2.2.1 Pojem a definice konkurence a konkurenceschopnosti ... 10

2.2.2 Konkurenční prostředí v ČR na začátku třetího tisíciletí ... 11

2.3 Vybrané analytické metody pro zkoumání konkurenceschopnosti ... 15

2.3.1 Situační analýza ... 16

2.3.2 PEST analýza ... 17

2.3.3 SWOT analýza ... 17

2.3.4 Metoda SERVQUAL ... 19

2.3.5 Dotazníkové šetření ... 24

2.4 Strategie modrého oceánu ... 24

2.4.1 Rostoucí význam strategie modrého oceánu ... 26

2.4.2 Vytváření modrých oceánů ... 26

2.4.3 Analytické nástroje a systémové rámce ... 29

2.4.4 Strategie rudého oceánu ... 31

2.5 Shrnutí teoretické části a postup řešení ... 32

3 Charakteristika podniku ... 33

3.1 O společnosti ... 33

3.1.1 Popis produktu ... 34

3.1.2 Targetty Services ... 36

4 Analýza konkurenceschopnosti podniku ... 37

4.1 PEST analýza ... 37

4.2 SWOT analýza ... 39

4.3 Situační analýza 5C ... 42

4.4 Dotazníkové šetření a metoda SERVQUAL 43

4.4.1 Souhrn výsledků SERVQUAL skóre a jejich interpretace 44

4.5 Vyhodnocení analýzy konkurenceschopnosti a návrhy pro rozvoj podniku 46

5 Závěr 50

Seznam použité literatury 51

Seznam zkratek 54

Seznam příloh 56

1 Úvod

Informační technologie (IT) patří mezi nejvíce se vyvíjejících se odvětví. Na trhu se objevuje mnoho firem, které se snaží zákazníkovi nabízet velké množství služeb, které pokrývají jednotlivé podnikové funkce. Mimo jiné je toto odvětví velice náročné na pracovní síly, jelikož je vyžadována vysoká odborná znalost i pracovní nasazení. To se také projevuje nedostatkem kvalitních pracovních sil. Na českém trhu se vyskytuje velký počet různě velkých IT firem, a proto je pro ně nezbytné sledovat ostatní konkurenty a porovnávat se s nimi. Takový podnik, který analyzuje své konkurenty, by měl hodnotit i konkurenceschopnost sebe samého.

Cílem diplomové práce je provést analýzu konkurenceschopnosti IT firmy, která se zabývá vývojem a poskytováním podnikového softwaru. Jedná se o firmu Uniwise s.r.o. se sídlem v Ostravě. Využitím vybraných metod bude zhodnocen její současný stav a konkurenceschopnost v oblasti IT služeb konkrétně vývoje a poskytování plánovacího software. Výsledky práce poslouží pro zlepšení nabídky služeb, propagace software a zlepšení pozice na trhu. Budou navržena doporučení k redukci či odstranění nalezených problémů, které mohou ovlivnit budoucí vývoj společnosti.

Práce je složena ze dvou na sebe navazujících částí – část teoretická a praktická. V části teoretické nalezneme několik dílčích kapitol. V prvních dvou kapitolách se budeme věnovat stěžejním pojmům, které se v celém textu budou prolínat. Kromě základních pojmů se také zaměříme na historický vývoj České republiky a její současný stav na základě některých ukazatelů. Na toto dále navazuje popis vybraných metod a analýz ovlivňující mikroprostředí a makroprostředí podniku. Praktická část je taktéž rozdělena do několika kapitol, jejichž obsahem je představení a popis společnosti a jejího produktu. V návaznosti charakteristiky společnosti budou provedeny analýzy hodnotící podnikatelské prostředí firmy a její konkurenceschopnost a provedeme měření a hodnocení kvality poskytovaných služeb dle spokojenosti zákazníků. V případě zjištění nedostatků vyplývajících z analýz navrhneme doporučení ke zlepšení a zvýšení faktorů ovlivňující konkurenceschopnost firmy.

2 Teoretická východiska identifikace faktorů konkurenceschopnosti

Předmětem zkoumání práce je konkurenceschopnost malého podniku. Z tohoto důvodu je nutné zabývat se vymezením základních pojmů souvisejících s malými a středními podniky, podnikatelským prostředím, konkurencí a konkurenceschopností. V textu níže jsou tyto základní pojmy definovány.

2.1 Definice malého a středního podnikání

V této části bude vysvětleno, jaký je rozdíl mezi malými a středními podniky, podle čeho se rozlišují a uvedeme také velmi používanou statistickou klasifikaci ekonomických činností, se kterou se můžeme často setkávat.

Rozlišujeme čtyři druhy podniků – mikro, malé, střední podniky a velké podniky. Největší pozornost budeme věnovat prvním třem podnikům, jejichž rozlišení najdete v níže uvedené tabulce (viz. Tab. 2.1). Obecně rozdělujeme velikost podniku podle počtu zaměstnanců, obratu firmy a rozvahy neboli velikosti aktiv (Štverková, 2013). Údaje, nezbytné pro stanovení počtu zaměstnanců a finančních veličin, se vztahují k poslednímu uzavřenému zdaňovacímu období a jsou vypočteny za období jednoho kalendářního roku (czechinvest.org, 2018).

Tab. 2.1 Definice malého a středního podnikání dle EU[1]

Podnik	Počet zaměstnanců[2]	Obrat	Rozvaha (aktiva)
Mikro	< 10	≤ 2 mil. EUR	≤ 2 mil. EUR
Malý	< 50	≤ 10 mil. EUR	≤ 10 mil. EUR
Střední	< 250	≤ 50 mil. EUR	≤ 43 mil. EUR

Zdroj: převzato z Štverková (2013)

[1] Rozlišování velikosti podniků lze i podle jiných institucí jako jsou ČSÚ, OECD či OSSZ.
[2] Do počtu zaměstnanců zahrnujeme ty zaměstnance, kteří jsou zaměstnáni na HPP.

Jak je možné vidět v tabulce velikost mikropodniku je dána do deseti zaměstnanců a roční obrat a velikost aktiv takového podniku nepřekračuje 2 miliony EUR[3]. Malý podnik je definován do padesáti zaměstnanců a jeho roční obrat a velikost aktiv nepřekračují 10 milionů EUR. Střední podnik se vyznačuje do 250 zaměstnanců s ročním obratem nepřekračující 50 milionů EUR a rozvahou ne vyšší než 43 milionů EUR.

V České republice je definice o malém a středním podnikání ukotvena v zákonu 47/2002 Sb. o podpoře malého a středního podnikání a kritéria MSP jsou uvedena v Tab. 2.2.

Tab. 2.2 Definice MSP v České republice

Kritéria	**Malé podniky**	**Střední podniky**
Počet zaměstnanců nepřesahuje	50	250
Roční obrat nepřesahuje (v mil. EUR)	7	40
Celková roční velikost aktiv nepřesahuje (v mil. EUR)	5	27

Zdroj: Štverková (2013, str. 20)

Pro obě výše uvedené klasifikace platí, že nezávislost podniku je dána tím, že alespoň 25 % kapitálu nebo hlasovacích práv jsou koncentrovány v rukou jednoho člověka či organizace (Štverková, 2013).

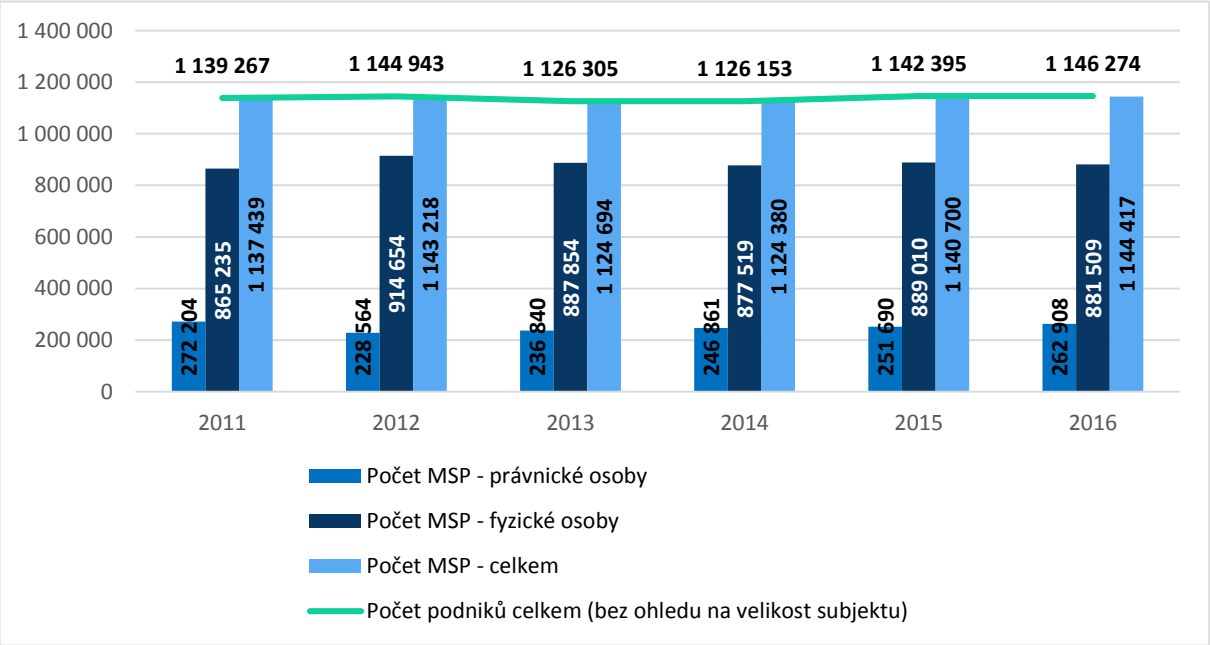
Za zmínku také stojí statistická klasifikace ekonomických činností jejíž zkratka je CZ-NACE (z francouzského názvu Nomenclature générale des Activités économiques dans les Communautés Européennes). Tato klasifikace je používaná Evropským společenstvím od začátku 70. let 20. století. Vytváří rámec pro statistická data o činnostech v nejrůznějších ekonomických oblastech a je povinná pro veškeré členské státy EU. Vzniklé statistiky za použití klasifikace NACE, je možné srovnávat v celé Evropské Unii. Obsahuje hierarchické klasifikace, které jsou charakterizovány podrobnějším členěním do dalších kategorií, které umožňují sběr a předkládání informací na různých úrovní. Dělí se na třídy, skupiny a oddíly (czso.cz, 2018).

[3] *„Korunový ekvivalent se stanoví vynásobením částek uvedených v EUR kursem vyhlášeným Evropskou centrální bankou pro poměr mezi EUR a Kč k 31.12. roku předcházejícímu roku podání žádosti o podporu, příp. pro poslední pracovní den předcházející tomuto datu, pokud 31.12. připadá na sobotu, neděli nebo svátek.“* (OPPI, 2014, str. 8)

Vývoj počtu malých a středních podniků v ČR

Ze zprávy o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře (vydáno MPO) během let 2011–2016 vyplývá, že v posledním ze sledovaných roků vykazovalo aktivní podnikatelskou činnost dohromady 1 144 417 právnických a fyzických osob s počtem do 249 zaměstnanců. Celkový počet podniků bez odhledu na velikost subjektu je nepatrně vyšší viz. Graf 2.1.

Graf 2.1 Vývoj podniků v ČR



Zdroj: převzato z MPO (2017)

Z toho vyplývá, že podíl malých a středních podniků (dle definice ČSÚ) na celkovém počtu aktivních podnikatelských subjektů v roce 2016 byl 99,8 % (mpo.cz, 2017).

2.2 Základní principy konkurence a konkurenceschopnosti

Následující podkapitoly obsahují pojmové vymezení konkurence, konkurenceschopnosti a konkurenčního prostředí v ČR. Tyto charakteristiky napomáhají pochopit souvislosti mezi jednotlivými definicemi v podmínkách České republiky.

2.2.1 Pojem a definice konkurence a konkurenceschopnosti

Konkurence dle autorů Kotler a Keller (2013) zahrnuje všechny současné nebo potenciální soupeřící nabízené výrobky/služby a substituty, o které jeví kupující zájem.
Konkurence dle Mikoláš (2005) je vztah dvou a více subjektů (konkurentů). Aby konkurent mohl vstoupit do konkurenčního vztahu, musí splnit nejméně dva předpoklady, a to být konkurenční (musí být konkurenceschopný) a mít konkurenční zájem, být podnikavý (chtít vstoupit do konkurence).
Dle Jakubíková (2013) členíme konkurenci podle počtu výrobců (prodejců) a stupně diferenciace produkce, nahraditelnosti produktu v konkurenčním prostředí, rozsahu konkurenčního působení a stupně organizovanosti propojitelnosti výrobců do aliancí. Dále můžeme konkurenci rozlišovat z hlediska rozsahu působení (komoditní, odvětvová, meziodvětvová, národní, alianční a globální). Taktéž doporučuje, aby se společnost příliš nesoustředila pouze na konkurenci, která působí v její blízkosti, ale měla by také vyhledávat vzdálenější konkurenty, kteří by mohli pro společnost představovat hrozbu.

Obecně rozlišujeme tři skupiny konkurentů: (Jakubíková, 2013)

1. **Přímí konkurenti** – vyrábějí stejné nebo velmi podobné produkty.
2. **Nepřímí konkurenti** (substituční) – vyrábějí produkty, kterými lze za jistých okolností nahradit produkty určité firmy.
3. **Totální konkurence** – nabídka i poptávka je nepředvídaná a je modifikována vývojem prostředí.

Existují také další kritéria, podle kterých lze posuzovat konkurenty, a to podle výše zisku, tržního obratu (podílu i pozice), finančních zdrojů, celkových disponibilních zdrojů, strategických cílů, marketingové koncepce, růstu firmy, výrobní kapacity, zákazníků, podílu na

povědomí zákazníků, oboru podnikání, inovační schopnosti, flexibilitě, kvalitě managementu, kvalifikaci pracovníků, konkurenční výhodě a mnoho dalších.
Jakubíková (2013) dále doporučuje provést analýzu všech hlavních konkurentů společnosti, identifikovat jejich silné a slabé stránky, ty pak porovnat s vlastními silnými a slabými stránkami a na základě toho určit vlastní přednosti a slabiny ve vztahu ke každému konkurentu. Jednou z možností je vypracovat profily konkurentů, jež mají za cíl sledovat výkon konkurence (zisk, obrat, podíl na trhu, využití výrobní kapacity apod.).

Konkurenceschopnost je jednou z podob podnikatelského potenciálu. Konkurenceschopnost jakožto podnikatelský potenciál by se měl vyznačovat všeobecnými charakteristikami a speciální charakteristikou. První zmíněné představuje potenciál jako rozdíl mezi tím, co je (např. na trhu), a tím, co může být (např. legislativou). Jedná se o pravděpodobnou změnu, která vede k odporu (konkurenci) ke změně, příležitosti k zesílení původního potenciálu či ke vzniku zcela nového potenciálu. Druhé zmíněné předpokládá existenci externího potenciálu, omezujícího (kladoucího odpor) potenciálu společnosti nebo nabízející příležitosti k posílení potenciálu firmy (existuje zřetele hodný konkurent firmy buď na straně nabídky (dodavatel) nebo na straně potřeby (spotřebitel) (Mikoláš, 2005).

Veber (2016) tvrdí, že konkurenceschopnost můžeme hodnotit v daném okamžiku, ale rozhodujícím faktem bude požadavek přinejmenším jejího udržení nebo zlepšování v čase. Dále uvádí, že klíčovým znakem konkurenceschopnosti subjektu je komparativní výhoda neboli přednost, kterou má daný subjekt vůči subjektům jiným. Tuto výhodu v rámci daného oboru a na daném trhu lze označit jako konkurenční výhodu. Komparační výhodu spatřujeme v nákladech či prodejních cenách, diferenciaci (časové flexibilitě, v kvalitě) a ve specifických vlastnostech, vyhledávaných úzkým segmentem uživatelů.

2.2.2 Konkurenční prostředí v ČR na začátku třetího tisíciletí

Kislingerová a kol. (2014) se věnovali konkurenčnímu prostředí po světové hospodářské krizi mezi lety 2008 až 2013. Za prvních 11 měsíců roku 2013 bylo podáno více než pět tisíc insolvenčních návrhů na obchodní společnosti a skutečně prohlášených firemních konkurzů bylo přes dva tisíce. To, že konkurenční prostředí podniků se stává stále tvrdším je

zaznamenáno v tabulce (viz. Tab. 2.3), která vyobrazuje vývoj počtu firemních konkurzů během let 2008-2013.[4]

Podle tiskové informace Creditreform vzrostl počet konkurzů v roce 2014 na celkový počet 2 403 a během dalších třech let došlo k rapidnímu poklesu, kdy počet konkurzů v roce 2017 byl na úrovni počtu konkurzů v roce 2009. Pokles je přisuzován novele insolvenčního zákona, která vstoupila v platnost 1. 7. 2017 (creditreform.cz, 2018).

Tab. 2.3 Počet konkurzů v daných letech

Rok	**2008**	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
Počet konkurzů	977	1 553	1 601	1 778	1 899	2 179

Zdroj: převzato z Kislingerová a kol. (2014, str. 1)

Globální konkurenceschopnost ČR

Od konce 70. let 20. století vydává Světové ekonomické fórum (WEF) zprávu (Global Competitiveness Report), ve které na základě vlastní metodiky (multikriteriálního indexu) porovnává makroekonomickou konkurenceschopnost států. Určují se zde kritéria roztříděná do 12 tematických pilířů, které tvoří celkový index konkurenceschopnosti. Vstupní data jsou jak tvrdá (např. HDP, inflace), tak měkká (zjišťována na základě dotazníkového šetření mezi manažery, působící v dané zemi) (Sankot, 2017).

V letošním roce WEF porovnávalo data ze 137 ekonomik světa, kde se Česká republika umístila na 31. místě (stejné místo jako v přechozích dvou letech). ČR je zahrnuta mezi ekonomiky tažené inovacemi, což znamená, že je ve skupině pomyslně nejvyspělejších ekonomik (Sankot, 2017).

Obsah jednotlivých pilířů

1. Instituce: institucionální prostředí země závisí na efektivnosti a chování jak veřejných, ale také i soukromých zúčastněných stran. Kvalitu veřejných institucí, kterou určuje právní a správní rámec, zahrnující jednotlivce, firmy a vlády, výrazně ovlivňuje konkurenceschopnost a růst. To ovlivňuje investiční rozhodnutí a organizaci produkce.

[4] V roce 2008 došlo k účinnosti nového insolvenčního zákona a k hospodářské krizi, jejíž fáze stagnace trvala i v roce 2013.

2. Infrastruktura: efektivní a rozsáhlá infrastruktura je nezbytná pro zajištění efektivního fungování hospodářství. Efektivní způsoby dopravy (vysoce kvalitní silnice, železnice, přístavy, letecká doprava) umožňuje podnikatelům, aby dostali své zboží a služby na trh včasným a bezpečným způsobem. Ekonomika také závisí na dodávkách elektřiny, která je bez přerušení či jiných nedostatků, aby podniky mohly fungovat bez omezení. Součástí infrastruktury je i telekomunikační síť.

3. Makroekonomické prostředí: stabilita makroekonomického prostředí je důležitá pro podnikání, a proto je důležitá celková konkurenceschopnost země.

4. Zdraví a základní vzdělání: pro konkurenceschopnost a produktivitu země je zásadní zdravá pracovní síla. Nemocní pracovníci nemohou využívat svůj potenciál, což vede k nižší produktivitě a zvýšení nákladů. Investice do poskytování zdravotních služeb je zásadní, jak z hlediska ekonomického, tak morálního.

5. Vyšší vzdělání a odborná příprava: kvalitní vyšší vzdělání a odborná příprava jsou zásadní pro ekonomiku, která chce dále posunout hodnotový řetězec jednoduchými výrobními procesy a výrobky. Především dnešní globalizující se ekonomika vyžaduje, aby se země vyvíjely s dobře vzdělanými pracovníky, kteří jsou schopni plnit složité úkoly a rychle se přizpůsobovat změnám prostředí. Vyšší vzdělání a odborná příprava měří kvalitu vzdělávání.

6. Efektivita trhu zboží: země s efektivními trhy se zbožím mají dobrou pozici pro produkci správné kombinace produktů a služeb v souvislosti se specifickými podmínkami poptávky a nabídky. Zdravá domácí i zahraniční konkurence na trhu je důležitá v řízení efektivnosti trhů a v obchodní produktivitě tím, že poskytuje nejefektivnějším firmám možnost vyrábět zboží poptávané trhem.

7. Efektivita trhu práce: flexibilita a efektivita trhu práce je podstatná pro zajištění toho, aby talentovaní pracovníci byli přiděleni na nejvýkonnější místa v hospodářství, a byli jim poskytnuty pobídky, které dají možnost dosáhnout jejich nejlepšího úsilí ve svém zaměstnání. Povinností efektivních trhů práce je:

- Zajištění jasného vztahu mezi pracovními pobídkami a jejich snahou o podporu meritokracie[5] na pracovišti;
- Poskytnutí spravedlnosti v podnikatelském prostředí mezi muži a ženami.

[5] Vláda nejschopnějších odborníků.

Společně mají tyto faktory pozitivní vliv na výkonnost zaměstnanců a atraktivnost země pro talenty.

8. Vyspělost finančního trhu: efektivní finanční sektor přiděluje zdroje vložené občany (i zahraniční zdroje vstupující do ekonomiky), aby dosáhl jejich nejproduktivnějšího využití. Zdroje jsou zajišťovány pro investiční a podnikatelské projekty s nejvyšší očekávanou mírou návratnosti, a proto je potřeba důkladně posoudit rizika.

9. Technologická připravenost: v dnešním světě nabývají technologie stále více na důležitosti. Tento pilíř měří pružnost, s níž ekonomika konsoliduje nynější technologie pro zvýšení produktivity svých odvětví s důrazem na schopnost plného využití informačních a komunikačních technologií v každodenních činnostech a výrobní postupy pro zvýšení efektivity.

10. Velikost trhu: obecně velikost trhu má značný vliv na produktivitu, jelikož velké trhy dávají firmám možnost využívat úspory z rozsahu. Ve světě globalizace mohou mezinárodní trhy do určité míry nahradit domácí trhy, především v malých zemích. V indexu je používána velikost domácího i zahraničního trhu.

11. Obchodní sofistikovanost: obchodní vyspělost se týká dvou složitě propojených prvků – kvalita celkových obchodních sítí v zemi a kvalita činností jednotlivých firem a strategií. Uvedené faktory jsou důležité pro země v pokročilém stádiu vývoje, kdy do notné míry bylo vyčerpáno velké množství základních zdrojů zlepšujících produktivitu. Vyspělé operace a strategie firem (marketing, distribuce, moderní výrobní procesy, výroba složitých výrobků a branding) pronikají do ekonomiky a směřují k moderním a propracovaným obchodním procesům napříč obchodním odvětvím v celé zemi.

12. Inovace: inovace mohou vzniknout, jak z technologických, tak netechnologických znalostí. Inovace netechnologické souvisí s know-how, dovedností a pracovními podmínkami. Daný pilíř se zaměřuje zejména na technologické inovace (weforum.org, 2018).

Pozice České republiky

V paprskovém grafu Obr. 2.1 je vyznačeno 12 pilířů se škálou 1-7, kde sedmička reprezentuje nejlepší hodnotu. Stav jednotlivých pilířů pro ČR vyznačuje modrá oblast. Ta je porovnávána s oblastí šedou, která je reprezentována Evropou a Severní Amerikou.

Obr. 2.1 Pilíře hodnocení konkurenceschopnosti pro ČR

Zdroj: weforum.org (2018)

Relativně ve všech pilířích si Česká republika vede průměrně oproti Evropě a Severní Americe. Mírný pokles můžeme zaznamenat v prvním, druhém a dvanáctém pilíři, a naopak velmi dobré výsledky vykazujeme oproti Evropě a Severní Americe ve třetím pilíři. V příloze (viz. Příloha 1) najdete podrobnější výsledky jednotlivých pilířů.

2.3 Vybrané analytické metody pro zkoumání konkurenceschopnosti

Následující analytické metody byly vybrány na základě jejich vhodnosti pro zkoumaný malý podnik. Situační analýzy 5C slouží po identifikaci hlavních prvků okolí podniku, které mají vliv na jeho konkurenceschopnost. SWOT analýza je obecný nástroj, který slouží k identifikaci vnitřních a vnějších faktorů ovlivňujících konkurenceschopnost. Lze ji propojit s analýzou 5C. Metoda SERVQUAL byla vybrána z důvodu hledání faktorů

konkurenceschopnosti vycházejících z kvality služeb. Zároveň slouží k odhalení silných a slabých stránek.

2.3.1 Situační analýza

Situační analýza je všeobecnou metodou zkoumání jednotlivých složek a vlastností vnějšího prostředí (mikro a makroprostředí), ve kterém firma podniká (Jakubíková, 2013).

Obsah situační analýzy s označením 5C[6] (Jakubíková,2013):

- company (podnik),
- collaborators (spolupracující firmy a osoby),
- competitors (konkurenti),
- customers (zákazníci),
- context/climate (makroekonomické faktory).

Mikroprostředí (mikrookolí) představuje odvětví, ve kterém firma podniká a zahrnuje situace a vlivy, které jsou firmou ovlivnitelné. Do mikroprostředí zařazujeme partnery (dodavatele, odběratele, pojišťovny apod.), zákazníky, konkurenci, veřejnost a mnoho dalších. Veřejnost pak členíme na finanční, vládní, místní, všeobecnou, vnitřní veřejnost (zaměstnance) a také na občanská sdružení a organizace. Cílem analýzy mikrookolí je identifikace základních hybných sil, které určitým způsobem ovlivňují činnost podniku (Jakubíková, 2013).
Makroprostředí (makrookolí) zahrnuje situace a vlivy, které jsou firmou neovlivnitelné (nebo velmi obtížně ovlivnitelné). Makrookolí tvoří demografické, politické, legislativní, ekonomické, sociokulturní, ekologické a geografické, technologické, inovační a jiné vlivy. Cílem této analýzy je selekce zbytečných faktorů a věnování pozornosti na ty faktory, které jsou pro daný podnik důležité (Jakubíková, 2013).

[6] Analýza prostředí může být provedena také metodou 4C (customer, country, cost, competitors) nebo 7C (country, context/climate, company, customers, competitors, cost, change) (Jakubíková, 2013).

2.3.2 PEST analýza

Účelem metody PEST je analýza faktorů vnějšího prostředí, které představují možné budoucí příležitosti či hrozby pro hodnocený podnik. Metoda je využívána pro strategickou analýzu vnějšího prostředí na základě těch faktorů, u kterých je předpoklad možného ovlivnění podniku. Mezi faktory vnějšího prostředí, které mohou znamenat budoucí příležitosti či hrozby pro danou společnost, řadíme ***politické faktory,*** mezi které patří například hodnocení politické stability nebo politický postoj, hodnocení externích vztahů jako jsou regionální nestabilita nebo zahraniční konflikty apod. nebo politický vliv určitých skupin. Součástí analýzy jsou také ***ekonomické faktory*** jako základní hodnocení makroekonomické situace (výše HDP, míra inflace, úroková míra, měnová stabilita apod.), přístup k finančním zdrojům (bankovní systém, formy úvěrů a jejich dostupnost apod.) nebo daňové faktory (výše a vývoj daňových sazeb a cla). Další skupinou jsou ***sociální faktory***, kam řadíme demografické statistiky jako jsou velikost a věková struktura populace, pracovní preference, geografické rozložení apod., makroekonomické charakteristiky trhu práce (míra nezaměstnanosti, rozdělení příjmů apod.), sociálně-kulturní aspekty (populační politika, životní úroveň apod.) a dostupnost pracovní síly či pracovní zvyklosti. Poslední skupinou jsou ***technologické faktory,*** mezi které patří podpora vlády v oblasti výzkumu, výše výdajů na výzkum, rychlost realizování nových technologií či obecná technologická úroveň. PEST analýza slouží i jako podklad pro odhad budoucího vývoje strategického prostředí v procesu rozhodování o budoucím směřování vývoje podniku (Grasseová, 2012).

2.3.3 SWOT analýza

Tato analýza spočívá v rozboru a hodnocení současného stavu podniku a současné situace okolí podniku, tedy v hodnodnocení vnitřního a vnějšího prostředí. SWOT analýza je známá jako analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb (viz. Tab. 2.4).

Tab. 2.4 SWOT analýza

Silné stránky (**S**trenghts) Patří mezi ně skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak společnosti.	**Slabé stránky** (**W**eaknesses) Zde jsou zaznamenány ty věci, které firma nedělá dobře (nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe).
Příležitosti (**O**pportunities) Zde jsou zaznamenány ty skutečnosti, které můžou zvýšit poptávku nebo lépe uspokojí zákazníky a přináší firmě úspěch.	**Hrozby** (**T**hreats) Patří zde ty skutečnosti, události, trendy, které můžou snížit poptávku nebo vést k nespokojenosti zákazníků.

Zdroj: převzato z Jakubíková (2013, str. 129)

Je důležité správně určit faktory vnitřního a vnějšího prostředí, jelikož při špatném přiřazení dochází také ke špatnému vyhodnocování. Mezi faktory vnějšího prostředí zařazujeme ty faktory, které podnik nemůže sám ovlivnit. Dále se při analýze SWOT musíme vyvarovat takovým prvkům, které mohou být brány z různých úhlů pohledu a mohli bychom ji tedy posuzovat jako silnou a slabou stránku, resp. příležitost i hrozbu. Při analýze vnějších vlivů působících na podnik můžeme při identifikaci příležitostí a hrozeb využít analýzy PEST (Grasseová a kol, 2012).

S určováním příležitostí a hrozeb podniku se pojí **strategická slepota**, což je termín, který označuje neschopnost vidět tyto skutečnosti na trhu. Úzká skupina lidí se zasazuje na tvorbě budoucnosti a tvorbě strategie. Společnostem chybí volnost při tvorbě nápadů a možnost jednotlivců vyjádřit se k zásadním rozhodnutím. Jestliže je rychlost změn v okolí vyšší než rychlost změn v podniku, je podnik v ohrožení (Jakubíková 2013).

Grasseová a kol. (2012) vytvořili metodický postup realizace SWOT analýzy, která se skládá z těchto fází: příprava a provedení analýzy SWOT, jejíž náplní je definice oblastí, které budou analyzovány, sjednocení metodiky práce a vytvoření analytických týmů. Další fází je identifikace a hodnocení jednotlivých faktorů, kterým je přiřazena váha a hodnocení 1-5, kde 1 znamená zanedbatelnou atraktivitu dopadu faktoru a 5 představuje zásadně významný dopad faktoru na společnost. Poslední fází je tvorba matice SWOT.

SWOT analýza ztrácí svůj smysl, pokud se firma zaměřuje pouze na sestavení čtyř seznamů bez následných opatření, která vycházejí z definovaných strategií. Strategie, které máme namysli jsou *WO strategie hledání*, které jsou zaměřeny na překonání slabých stránek

s využitím příležitostí. *SO strategie využití,* která využívá silných stránek ke zhodnocení příležitostí identifikovaných v prostředí vně podniku a vyjadřuje žádoucí stav, ke kterému organizace směřuje. Dále jsou to *strategie vyhýbání WT,* jejichž součástí jsou obranné strategie zaměřené na odstranění slabých stránek a vyhnutí se vnějšímu ohrožení a *strategie konfrontace ST,* které je možné využít v případě, je-li podnik dostatečně silný na přímou konfrontaci s ohrožením (jedná se o vymáhání dodržování principů udržitelného rozvoje jednou skupinou organizace na jiné skupině) (Grasseová a kol, 2012).

2.3.4 Metoda SERVQUAL

Tuto metodu poprvé v 80. letech publikovali Američané (Zeithaml, Parasuraman a Berry, 1990). Po mnoha diskusích, kritikách a odborných studiích základní metody vznikly další verze, které byly lépe přizpůsobené některým odvětvím. Metodě a modelem SERVQUAL se nadále věnuje mnoho odborníků po celém světě, což značí její stálou aktuálnost. Metoda je využívána především v USA a jiných anglicky mluvících zemích. Mezi přednosti metody řadíme možnosti srovnávání úrovně služeb různých firem standardizovanou formou, která urychluje zpracování a interpretaci výsledků.

2.3.4.1 Model mezer

Cílem modelu mezer je zjistit velikost rozporu mezi vnímanou a očekávanou kvalitou služeb z pohledu zákazníka a kvantitativně určit jeho velikost tak, aby mohla být jednoznačně určena úroveň kvality, směr vývoje, porovnat a zavést účinná opatření v části procesu poskytování služeb, které vykazují nižší kvalitu. Výhodou modelu je, že nabízí systematický postup, jak rozpoznat příčiny chyb a problémů a nalézt jejich řešení. Mezery mezi jednotlivými stupni procesu poskytování služeb zahrnují celou společnost od managementu po doručení služby zákazníkovi. V následujícím textu jsou popsány jednotlivé mezery podle autorů tohoto modelu. Schéma mezer naleznete v příloze (viz. Příloha 2).

Mezera 1 – Neznalost očekávání zákazníků

Je to rozdíl mezi tím, co zákazník očekává, a co si management firmy myslí, že očekává. Dochází poté k tomu, že společnost buď podceňuje nebo přeceňuje své zákazníky, a to může zapříčinit nedostatečný nebo špatně provedený marketingový výzkum. Vedení firmy se nedostává do kontaktu se zákazníky. Možný problém často nastává v předávání informací od

zaměstnanců, kteří jsou v přímém styku s klientelou a tyto informace jsou předávány přes mnoho stupňů řízení. Pro zmenšení této mezery je nutné provádět průzkum mínění zákazníků a zaznamenávat a uchovávat důležitá data do informačního systému. Další nezbytným úkonem je naslouchání personálu, který přichází do kontaktu se zákazníky a zploštit hierarchickou strukturu společnosti.

Mezera 2 – Špatné standardy kvality služeb

Nastává při neshodě charakteristik služeb a očekáváním zákazníků. Nestačí pouze aby manažeři rozuměli tomu, co zákazníci požadují, ale je nutné, aby také uměli správně implementovat tyto požadavky do specifikací služeb. Vyskytuje se zde častý konflikt s problémy, které znesnadňují provádění úprav (technologická náročnost služeb, lidské zdroje, podmínky trhu, velikost zisku, vysoké výdaje za inovace atd.).

Mezera 3 – Nesoulad standardů služeb s jejich konečnou podobou

I když firma zajistí implementaci přání zákazníků do svých cílů a služeb, je stále nezajištěna předpokládaná úroveň kvality při poskytování služeb. Záleží na zaměstnancích, kteří jsou v přímém styku se zákazníky. Tato mezera vzniká v momentě, kdy systémy doručování služeb (procesy, technologie, personál) nedodrží dané standardy zaručené zákazníkům. Může to být způsobeno z mnoha důvodů – zaměstnanci nemohou/nechtějí danou úroveň služby splnit, nedostatečnou kontrolou, špatnou personální politikou či komunikací mezi zaměstnanci atd. V tomto případě je nutné zaměstnancům přesně vymezit to, co se od nich žádá.

Mezera 4 – Když není splněna slíbená úroveň služby

Jedná se o nesoulad v tom případě, kdy společnost prostřednictvím jiných médií proklamuje rozdílnou úroveň služeb než poskytuje. Takováto reklama nemusí být jedinou příčinou. Příčiny selhání nastávají i v komunikaci se stávajícími klienty, kdy dochází ke změnám obchodních podmínek služeb nebo specifikace k produktům.

Mezera 5 – Úroveň kvality služeb

Hodnotě páté mezery se rovná celková úroveň kvality služeb, kterou určíme použitím metody výpočtu SERVQUAL skóre. V příloze č. Příloha 2 můžeme vidět souvislosti všech pěti mezer. Skládá se ze dvou částí – spotřebitelské a firemní (servqual.estranky.cz, 2018).

2.3.4.2 Základní rozměry kvality služeb dle metody SERVQUAL

Prvotní stupnice metody SERVQUAL sestávala z 10 základních rozměrů, která byla do dnešní podoby zeštíhlena na konečných 5 hlavních rozměrů. Pro lepší pochopení tohoto modelu budou uvedeny v odrážkách původní rozměry a jejich vztah s těmi, které je nahradily (Zeithaml, Parasuraman a Berry, 1990).

1. **Hmotné zajištění** – představuje to, co zákazník vidí a s čím přichází do kontaktu. Zákazník vnímá, jestli např. je zařízení kanceláře moderní, je-li prostředí počítačové aplikace uživatelsky přívětivé, zda je personál upravený atd.
2. **Spolehlivost** – zkoumá se zde, zda je služba poskytována dle domluvených podmínek v zadání. Zákazníci hodnotí, zda je služba provedena přesně a správně, zda bankovní úředník dodržuje dohodnutý termín schůzky nebo je-li oprava přístroje provedena bez průtahů atd.
3. **Odpovědný přístup –** zkoumá se, zda poskytovatel ochotně pomáhá a zajištuje rychlou obsluhu. Tento rozměr obsahuje situace, jak má být zákazník adekvátně obsloužen (jestli jsou ochotně zodpovězeny otázky zákazníka, jsou-li změny na účtu ihned zobrazeny ve výpisu apod.).

Až do 3. rozměru se původní rozměry shodují s těmi novými. Následujících sedm rozměrů je zahrnuto ve dvou nových.

4. **Jistota** – společnost má schopnosti a zázemí zajistit důvěru a spokojenost zákazníka. Jsou zde zahrnovány:
   - **Kompetentnost**, která charakterizuje ty situace, při kterých má firma mít nezbytné zázemí a umí zajistit rychlé splnění požadavků zákazníka (např. kompetentní pracovníci na přepážkách, správně fungující systémy hlasové služby apod.).
   - **Zdvořilost** představuje vstřícné jednání, respekt a přátelskou komunikaci personálu se zákazníkem (je kladen důraz na správné oslovení, představování, slušné vyjednávání obchodu).
   - **Bezpečnost**, zahrnuje ochranu proti nebezpečí, riziku či kriminální činnosti. Zákazníky je například posuzováno, zda je pro ně bezpečné užívání bankomatů, elektronických plateb, bezvadných náhradních dílů atd.
   - **Důvěryhodnost**, je průhlednost jednání, věrohodnost a serióznost personálu i vedení firmy. Klienti se zajímají o pověst a správné vedení firmy, záruky atd.

5. **Empatie** – poskytovatel služby se snaží o individuální a citlivý přístup. Součástí tohoto rozměru jsou:
   - **Přístupnost**, která charakterizuje jednoduchost a dostupnost kontaktu s firmou a pracovníky či umístění firmy. Zákazníka zajímá, jak a s kým může řešit problém, zda může využít 24 hodinové telefonické služby apod.
   - **Komunikace** obsahuje odstraňování jazykových bariér a prostředky ke komunikaci, ale také zda je firma prostřednictvím svých pracovníků schopna naslouchat přáním zákazníků a pochopit jejich požadavky (klient požaduje, aby mu byly podávány srozumitelné a jednoduše pochopitelné informace).
   - **Porozumění zákazníkovi** představuje snahu firmy a personálu porozumět přáním zákazníka.

2.3.4.3 Výpočet úrovně kvality dle metody SERVQUAL

Výpočet úrovně kvality je možné provést po sběru všech dat, tzn. dotazníkových formulářů, které musí být roztřízeny dle námi určených charakteristik a statisticky zpracovat. Určení úrovně kvality pomocí modelu SERVQUAL obsahuje výpočet rozdílu mezi hodnotami, které přiřadili respondenti tvrzením reprezentující očekávanou a vnímanou úroveň služby. Tímto způsobem lze vypočítat měřítko poslední mezery neboli SERVQUAL skóre (Zeithaml, Parasuraman a Berry, 1990).

Základní výpočet SERVQUAL skóre

$$SERVQUAL\ skóre = PS - ES, \tag{2.1}$$

Kde:

PS … vnímaná úroveň,
ES … očekávaná úroveň.

Jestliže je výsledek záporný, jedná se o negativní neshodu vnímání a očekávání úrovně služeb. Je požadována vyšší kvalita služeb zákazníky. Pokud se hodnota SERVQUAL skóre blíží nule, znamená to, že požadavky zákazníka jsou splněny a dosahují úrovně jeho očekávání. V případě, že je hodnota vyšší než nula, označujeme to jako pozitivní neshodu (požadavky zákazníka jsou splněny nad očekávání). Tyto interpretace jsou totožné i u následujících výpočtů.

Průměrné SERVQUAL skóre jednotlivých rozměrů

Pro zjištění průměrné úrovně kvality služeb pro každý rozměr, musíme vypočítat zvlášť u každého respondenta průměr SERVQUAL skóre. Poté se všechny průměry respondentů sečtou a vydělí jejich celkovým počtem.

$$SERVQUAL\ skóre\ rozměru = \frac{\sum_{i=1}^{n} \frac{\sum_{d=1}^{D}(PS_{dt} - ES_{dt})}{S_d}}{n} \tag{2.2}$$

Kde:

n … celkový počet respondentů,
D … celkový počet rozměrů,
i … jednotlivý respondent,
d … jednotlivý rozměr (1-5),
S … celkový počet tvrzení v rozměru.

Celkový vážený průměr SERVQUAL skóre

Průměrná hodnota SERVQUAL skóre je nevážená. Pokud chceme získat vážený průměr, musíme zvolit jiný postup. Obdobně jako v předchozím výpočtu určíme průměrnou hodnotu skóre jednotlivých rozměrů pro každého respondenta. Získanou hodnotu vynásobíme relativní důležitostí odpovídajícího rozměru služby (w) a poté vydělíme 100. Dále hodnoty váženého skóre všech rozměrů sečteme, čímž zjistíme celkové vážené SERVQUAL skóre jednotlivých respondentů. Nakonec sečteme všechna SERVQUAL skóre a vydělíme je celkovým počtem dotazovaných. Výslednou hodnotou bude vážený průměr celkového skóre společnosti.

$$Celkové\ SERVQUAL\ skóre = \frac{\sum_{i=1}^{n}\sum_{d=1}^{D} \frac{\sum_{d=1}^{D}(PS_{dt} - ES_{dt})}{S_d} * w_{dt}/100}{n} \tag{2.3}$$

Kde:

w … bodové ohodnocení jednotlivých rozměrů.

2.3.4.4 Získaná data a jejich využití

Metoda SERVQUAL umožňuje firmě zjistit úroveň kvality služeb nejen jako celku, ale i jednotlivých rozměrů, složek a prvků. S tímto nástrojem lze odhalit zásadní součásti procesu poskytování služeb, které mohou zlepšit jejich kvalitu.

Využití této metody je různorodé. Můžeme pomocí jednoduché segmentace členit oslovené respondenty dle věku, regionu, příjmu apod., vše pro potřeby zkoumané firmy. Tímto získáme přehled o určitém druhu zákazníků. Pravidelné používání této metody umožňuje sestavení časové osy, pomocí níž můžeme určit její trend. Hlavní výhodou SERVQUAL metody jsou jednoduše porovnatelná data, která se mohou porovnávat ve vztahu ke konkurenci či různých oddělení firmy a v případě neuspokojivých výsledků zahájit řešení objevených problémů (servqual.estranky.cz, 2018).

2.3.5 Dotazníkové šetření

Dotazování je jeden z nejvíce rozšířených postupů marketingového výzkumu. Uskutečňuje se pomocí nástrojů (dotazníků) a správně zvolené komunikace mezi výzkumníkem a dotazovaným (respondentem). Základem dotazníku je jeho správné sestavení, aby získané informace a výsledky odpovídaly potřebám a cílům výzkumu. Aby byl správně sestaven, musí splňovat tři hlavní požadavky. Měl by být srozumitelný, měly by být vytvořeny podmínky, aby respondent odpovídal stručně a pravdivě a zdálo se mu dotazování snadné a příjemné, a posledním požadavkem je formulace a sestavení dotazníku do takového celku, aby respondent co nejpřesněji odpovídal na to, co nás zajímá (Foret, 2012).

U dotazníku je důležitý i celkový dojem. Dotazník musí upoutat pozornost nejenom svou grafickou úpravou, ale také úvodním textem. Úvodní text by měl vzbudit zájem respondenta, apelovat na spolupráci a určit způsob vyplnění, termín a způsob odevzdání dotazníku. Optimální délka dotazníku je 40-50 otázek s dobou vyplnění 20 minut (Foret, 2012).

2.4 Strategie modrého oceánu

Strategie modrého oceánu představuje nástroje, s jejichž pomocí lze najít ničím nenarušený tržní prostor, který je charakteristický novou poptávkou, mohutným růstem a zisky. Cílem strategie je umožnit jakékoli firmě (malé či velké, nové nebo již existující), pokusit se o

vytvoření modrého oceánu způsobem, který minimalizuje rizika a maximalizuje příležitosti. Strategie modrého oceánu se zaměřuje především na vytváření poptávky a odpoutání se od konkurence (vytváří svrchovaný tržní prostor a vyřazuje konkurenty ze hry) (Kim a Mauborgne, 2015). Oproti často používané teorii konkurenční výhody (Porter, 1993). Porter (1993) tvrdí, že konkurenční výhoda spočívá ve třech generických strategiích viz. Obr. 2.2.

Obr. 2.2 Tři generické strategie

		Konkurenční výhoda	
		Nižší náklady	Diferenciace
Konkurenční rozsan	Široký cíl	1. Vůdčí postavení v nízkých nákladech	2. Diferenciace
	Úzký cíl	3A. Soustředění pozornosti na nízké náklady	3B. Soustředění pozornosti na diferenciaci.

Zdroj: převzato z Porter (1993, str. 31)

Každá z uvedených generických strategií představuje odlišnou cestu ke konkurenční výhodě, přičemž dává možnost volby typu hledané konkurenční výhody s rozsahem strategického cíle, ve kterém se má konkurenční výhody dosáhnout. Myšlenka spočívá v tom, že pokud chce podnik dosáhnout konkurenční výhody, musí si vybrat ten typ konkurenční výhody, o který bude usilovat, a rozsah, ve kterém chce výhodu získat (Porter 1993).

Autoři Burke, Stel a Thurik (2009) tvrdí, že strategie modrého oceánu se snaží nahradit strategii konkurenční výhody. V různých diskusích na toto téma dochází ke spojení skepticismu ke strategii konkurenční výhody a víry v modrý oceán s přesvědčením, že existuje dostatek nevyužitých tržních příležitostí, a tak většina firem volí strategii modrého oceánu jako manažerský přístup, čímž dělá konkurenci irelevantní. Dále podle autorů Burke, Stel a Thurik (2009) konkurenční strategie předkládá omezený počet krátkodobých příležitostí pro firmy nalézt nevyužitý trh, který je v dlouhodobém horizontu narušen imitací výrobků a služeb a konkurencí. Dále se domnívají, že strategie modrého oceánu a strategie založená na

konkurenční výhodě se překrývají. Z tohoto hlediska se strategie modrého oceánu dle jejich analýzy jeví jako dlouhodobě realizovatelná strategie oproti strategii konkurenční výhody.

2.4.1 Rostoucí význam strategie modrého oceánu

Proč je význam strategie modrého oceánu stále rostoucí? Jak uvádí (Kim a Mauborgne, 2015) před více než 10 lety existovalo mnoho faktorů, které napovídaly význam vytváření modrých oceánů. Nejdůležitějším faktorem byla skutečnost, že se konkurence v odvětvích zostřovala a rostl také tlak na míru zisku a výši nákladů. I nyní jsou tyto síly stále přítomné, ne-li silnější. Během oněch 10 let se objevily globální trendy, které učiní z vytváření modrých oceánů v budoucnu ještě důležitější strategický úkol než dnes. Dle autorů (Kim a Mauborgne, 2015) mezi tyto trendy patří rostoucí poptávka po nových kreativních řešeních, rostoucí význam a užití médií (i sociálních sítí a blogů), prostorové změny v budoucím růstu a poptávce a rychlejší a jednodušší možnost stát se součástí globálních trhů.

2.4.2 Vytváření modrých oceánů

Nový tržní prostor

Pokud mají firmy v budoucnu uspět, musí si přestat vzájemně konkurovat. Modrý oceán je charakteristický dosud nevyužitým tržním prostorem (MO je označením pro veškerá dnes neexistující odvětví a pro dosud neznámý tržní prostor), příležitostmi k značnému ziskovému růstu a vytvářením poptávky. V modrém oceánu nehraje konkurent žádnou roli, jelikož pravidla hry se teprve vytvářejí.

Nepřetržité vytváření modrého oceánu

Pokud se budeme soustředit na již zmíněné neexistující odvětví, je nutné se tedy ptát, kolik dnes neznámých odvětví budou pravděpodobně v budoucnu existovat? Odvětví se totiž neustále vyvíjejí (zdokonalují se postupy, rozšiřují se trhy a dochází k obměně konkurence).

Zvyšující se naléhavost vytváření modrého oceánu

Existuje několik faktorů, které se podílí na zvyšování naléhavosti vytváření modrého oceánu. Zrychlující se tempo technologického rozvoje podpořilo zvýšení produktivity práce a dodavatelům umožnuje poskytovat širokou nabídku výrobků a služeb. Výsledkem je pak stále

větší počet odvětví, kde nabídka převyšuje poptávku. I když nabídka se v souvislosti s prohlubováním globální konkurence zvyšuje, nejsou dostupné žádné jasné důkazy o tom, že by se v celosvětovém měřítku zvýšila i poptávka, přičemž statistiky dokazují, že se počet obyvatel v mnoha rozvinutých trzích snižuje. To má za výsledek rychlé odstranění rozdílů mezi jednotlivými výrobky a službami z hlediska jejich funkčních vlastností a kvality a celkového pojetí. V případě hlavních kategorií výrobků a služeb dochází mezi značkami k čím dál větší podobnosti, a proto se lidé při výběru častěji rozhodují podle ceny.

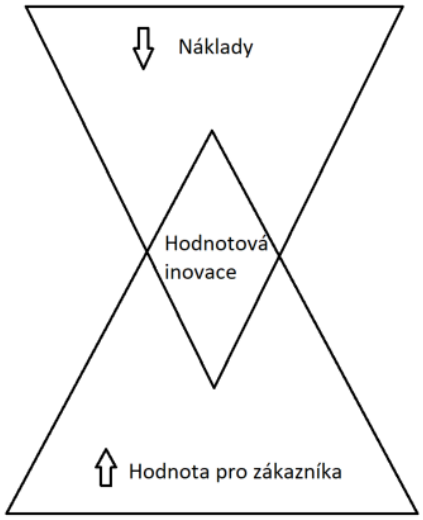
Hodnotová inovace jako základní kámen strategie modrého oceánu

Rozdíl mezi úspěšnými tvůrci modrých oceánů a těmi neúspěšnými tkví v jejich přístupu ke strategii. Ti, kteří podporují rudý oceán, se snaží porazit konkurenty tím, že budují udržitelné postavení v rámci existujícího odvětvového uspořádání. Tvůrci modrých oceánů nemají potřebu se s konkurenty poměřovat, a naopak se řídí strategickou myšlenkou, kterou je označována hodnotová inovace. Hodnotová inovace tvoří základ strategie modrého oceánu. Tato inovace se nesoustřeďuje na souboj s konkurenty, ale je zde snaha vyřadit konkurenty ze hry tím, že nakupujícím i vlastní firmě je poskytnut razantní přírůstek hodnoty a dojde tak k otevření nezávislého a nedotknutelného tržního prostoru.

„Hodnotová inovace klade stejný důraz na hodnotu jako na inovaci. Hodnota bez zřetele k inovacím mívá tendenci zaměřovat se na přírůstkové vytváření hodnoty, čímž se sice zvyšuje hodnota, ale nestačí to k tomu, abyste mohli v tržním prostředí zásadně vyniknout. Inovace bez zřetele k hodnotě mívá tendenci nechávat se unést technologií, sklon k tržnímu průkopnictví či k hypermoderním výstřelkům, takže často jde až za hranici toho, co jsou zákazníci schopni přijmout a za co jsou ochotni zaplatit. V tomto smyslu je důležité rozlišovat mezi hodnotovou inovací na jedné straně a technologickou inovací a tržním průkopnictvím na straně druhé.“ (Kim a Mauborgne, 2015, str. 38)

Při vytváření modrých oceánů je zásadní zároveň snižování nákladů a zvyšování hodnoty pro zákazníky, jak lze vidět na obrázku níže (viz. Obr. 2.3**)**. Hodnotu pro zákazníka tvoří užitek a cena, za niž firma nabízí svůj produkt, a protože zdrojem hodnoty pro firmu jsou cena a nákladová struktura, hodnotové inovace lze dosáhnout, pokud je sladěn systém činností firmy zaměřujících se na užitek, cenu a náklady. Vytváření modrého oceánu, jakožto udržitelnou strategii, je možné díky tomuto systémovému přístupu.

Obr. 2.3 Snaha dosáhnout současně odlišení a nízkých nákladů



Zdroj: převzato z Kim a Mauborgne, (2015, str. 41)

Formulování a realizace strategie modrého oceánu

Úspěšné formulování a realizace strategie MO a možná rizika, jež uvedené principy snižují jsou zachyceny v následující tabulce.

Tab. 2.5 Osm principů strategie modrého oceánu

Formulační principy	**Rizikové faktory, jež každý z principů snižuje**
Rekonstrukce hranice trhu	↓Riziko hledání
Zaměřte se na celkový obraz, nikoli na podrobné číselné údaje	↓Riziko plánování
Přesáhněte dosavadní poptávku	↓Riziko rozsahu
Proveďte správně sled strategických kroků	↓Riziko podnikatelského modelu
Realizační principy	**Rizikové faktory, jež každý z principů snižuje**
Překonejte klíčové organizační překážky	↓Organizační riziko
Součástí strategie učiňte její realizaci	↓Manažerské riziko
Slaďte nabídky hodnoty, zisku a pro lidi	↓Riziko udržitelnosti
Obnovte modré oceány	↓Riziko obnovy

Zdroj: převzato z Kim a Mauborgne, (2015, str. 46)

2.4.3 Analytické nástroje a systémové rámce

Obraz strategie

Obraz strategie je diagnostickým i praktickým systémovým rámcem vytváření strategie modrého oceánu. Zachycuje současnou situaci ve známém tržním prostoru, což umožňuje pochopit, do čeho v současnosti konkurenti investují (tj. faktory, na kterých se zakládá konkurenční jednání v odvětví z hlediska výrobků, služeb a dodacích podmínek, tedy i to, co zákazníkům přináší existující konkurenční nabídky na trhu.

Všechny dané informace se znázorní do grafu pomocí hodnotové křivky, která je základním prvkem obrazu strategie a vyjadřuje výkonnost firmy vzhledem k jednotlivým faktorům, které jsou pro konkurenci v daném odvětví určující.

Systémový rámec 4 aktivních opatření (Four Action Framework)

K vytvoření nové hodnotové křivky mohou posloužit 4 klíčové otázky, které vedou k prolomení rozhodovacího dilematu mezi odlišením se a nízkými náklady. Tyto otázky jsou: (Kim a Mauborgne, 2015, str. 54)

- *„Které z faktorů, jež jsou v odvětví považovány za samozřejmě dané, by měly být odvrženy?*
- *Které z faktorů by měly být omezeny na výrazně nižší úroveň, než je standard odvětví?*
- *Které z faktorů by měly být pozvednuty na výrazně vyšší úroveň, než je standard odvětví?*
- *Které z faktorů, jež odvětví jako celek nikdy neposkytovalo, by měly být vytvořeny?“*

První z otázek nás vede ke zvážení možností odvržení faktorů, které dlouhodobě tvořily základ konkurenčního jednání firem v daném odvětví. Druhá z otázek nás nutí se zamyslet nad tím, zda neklademe příliš vysoký důraz na některé charakteristické znaky a funkční vlastnosti našich výrobků nebo služeb ve snaze porazit konkurenty. V tomto směru společnosti přehánějí svou nabídku zákazníkům, což bez jakéhokoli přínosu pouze zvyšuje jejich náklady. Třetí otázka nás vede k odhalování kompromisů, ke kterým naše odvětví nutí zákazníky, a k odstranění jejich příčin. Poslední otázka nám pomáhá odkrýt úplně nové zdroje hodnoty pro zákazníky, posunovat strategickou úroveň tvorby cen v našem odvětví a vytvářet novou poptávku.

Souřadnicová síť „odvrhněte – omezte – pozvedněte – vytvořte“

Jedná se o doplňkový analytický nástroj k systémovému rámci 4 aktivních opatření. Pokud společnosti vyplní souřadnicovou síť aktivními opatřeními odvrhování, omezování, pozvedávání a vytváření, dostanou 4 okamžité výhody:

- podněcuje společnosti k tomu, aby současně usilovaly o odlišení a nízké náklady a došlo tak k prolomení dilema volby mezi hodnotou a nízkými náklady;
- upozorní společnosti soustřeďující se jen na opatření směřující k pozvedávání a vytváření (vede ke zvýšení nákladů);
- je dobře srozumitelná manažerům na všech stupních řízení (většina manažerů je zapojena do praktického uplatňování);
- vyplnění souřadnicové sítě je náročný úkol, a to vede společnosti k důkladnému prozkoumávání každého faktoru, na kterém se zakládá konkurenční jednání v odvětví (Kim a Mauborgne, 2015).

2.4.3.1 Tři vlastnosti dobré strategie

Pokud je dle autorů Kim a Mauborgne (2015) strategie vyjádřena v podobě hodnotové křivky, pak má efektivní strategie MO tři vzájemně se doplňující vlastnosti – jasné zaměření, rozdílnost, působivý slogan. Bez těchto třech vlastností bude strategie společnosti s velkou pravděpodobností zmatená, nerozlišená a obtížně sdělitelná, a navíc s vysokými náklady.

Jasné zaměření – hodnotová křivka by měla jasně ukázat zaměření strategie. Díky jasnému zaměření je firma schopna konkurovat ostatním firmám s nižšími náklady.

Rozdílnost – strategie ztrácí jedinečnost, pokud se firma snaží udržet krok s konkurencí (označováno jako strategie vzniklá reaktivním způsobem) – pak jsou hodnotové křivky konkurentů prakticky totožné.

Působivý slogan – dobrou strategii lze vyjádřit prostřednictvím působivého a výstižného sloganu.

2.4.3.2 Interpretace hodnotových křivek

Je nutné hodnotové křivky umět interpretovat. Autoři Kim a Mauborgne (2015) je interpretují takto:

Strategie modrého oceánu – zásadní otázkou, na niž hodnotová křivka odpovídá, je to, jestli si společnost zaslouží úspěch. Pokud hodnotová křivka splňuje ona tři kritéria dobré strategie, tak je společnost na dobré cestě.

Firma hluboko vězící ve vodách rudého oceánu – pokud se hodnotová křivka dané firmy blíží hodnotovým křivkám konkurentů, znamená to, že firma pravděpodobně uvázla v rudém oceánu neúprosné konkurence. Strategie takovéto firmy se zaměřuje na snahu dosáhnout lepších výsledků než konkurence v oblasti kvality nebo nákladů.

Příliš vysoká úroveň faktorů konkurenčního jednání bez příslušné finanční návratnosti – pokud hodnotová křivka dané firmy vykazuje v případě všech faktorů konkurenčního jednání vysoké úrovně skóre, musíme si položit otázku, jestli ziskovost firmy a její tržní podíl odpovídají vynaloženým investicím. Jestliže ne, obraz strategie naznačuje, že firma pravděpodobně nabízí svým zákazníkům příliš mnoho takových prvků, které jim přinášejí jen přírůstkovou hodnotu.

Nesoudržná strategie – v případě, že hodnotová křivka skáče sem a tam bez jakéhokoli důvodu, jedná se o nesoudržnou strategii. Strategie firmy je pravděpodobně založena na dílčích nezávislých strategiích.

Strategické rozpory – stav, kdy firma nabízí vysokou úroveň skóre u určitého faktoru konkurenčního jednání, a přitom ignoruje jiné, které daný faktor podporují.

2.4.4 Strategie rudého oceánu

V souvislosti s teorií strategie modrého oceánu autoři Kim a Mauborgne (2015) uvádějí pasti rudého oceánu, do kterých mohou organizace při praktické realizaci strategie MO spadnout a bránit jim v úspěšném vytvoření vlastního MO. Rudý oceán je symbolem dnes běžných odvětví, jejichž hranice jsou vymezeny, a jejichž pravidla jsou pro všechny známá.

Past 1: Přesvědčení, že strategie modrého oceánu je orientovaná na zákazníky a musí se tedy opírat právě o zákazníky.

Past 2: Přesvědčení, že pro vytvoření modrého oceánu musíme překročit hranice své hlavní podnikatelské činnosti.

Past 3: Přesvědčení, že strategie modrého oceánu je založena na nových technologiích.

Past 4: Přesvědčení, že proto abychom mohli vytvořit modrý oceán, musíme být na trhu první.

Past 5: Přesvědčení, že strategie modrého oceánu je synonymem strategie diferenciace.

Past 6: Přesvědčení, že strategie modrého oceánu je strategie nízkých nákladů se zaměřením na nízké ceny.

Past 7: Přesvědčení, že označení inovace znamená totéž, co strategie modrého oceánu.

Past 8: Představa, že strategie modrého oceánu je strategie výklenku a marketingová teorie.

Past 9: Víra, že modrý oceán považuje konkurenci za špatnou, i když naopak může být pro firmy přínosem.

Past 10: Přesvědčení, že modrý oceán je synonymem tvořivé destrukce (Kim a Mauborgne, 2015).

2.5 Shrnutí teoretické části a postup řešení

Tak jako například proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců by měl být ucelený, tak i proces analýzy podnikatelského prostředí, konkurentů společnosti a konkurenceschopnosti společnosti by měl fungovat na tomto principu. Existuje mnoho metod, analýz a nástrojů k hodnocení stavu společnosti či uvědomění si mezer, které by měla daná společnost redukovat či úplně odstranit pro zachování nebo zvýšení své konkurenceschopnosti. Je tedy nutné analyzovat vnitřní i vnější prostředí společnosti. Nejen analýza podnikatelského prostředí a samotného podniku a následná snaha redukce problémů nepřináší zaručenou jistotu konkurenceschopnosti. Důležitou částí každé společnosti je definování správné strategie, díky které může firma čelit i těžkým výzvám, protože trh může být mnohdy nestabilní a na tyto výkyvy společnost musí být připravena správně reagovat.

Po zahájení spolupráce se společností Uniwise s.r.o. došlo ke sběru informací. Informace od společnosti byly získávány na základě rozhovorů se společníky firmy, e-mailové komunikace a poskytnutých materiálů. Následně byly informace použity při vybraných analýzách SWOT či situační analýze 5C. Dále došlo ke zmapování konkurentů na trhu a pro přehlednost a porovnatelnost základních finančních ukazatelů jednotlivých konkurentů byl vypracovány tzv. profily konkurentů, které byly porovnávány spolu s finančními ukazateli společnosti Uniwise s.r.o. Na základě dotazníkového šetření byla zjištěna úroveň spokojenosti zákazníků s produkty a službami společnosti.

3 Charakteristika podniku

V následujících kapitolách představíme společnost, její vznik a předmět činnosti, zařazení dle CZ-NACE, poslání a motto, kterým se společnost řídí. Zaměříme se také na produkt, který firma poskytuje, na jeho popis a funkcionality i design. Představíme si také plánovanou novinku společnosti pro tento rok.

3.1 O společnosti

Společnost Uniwise s.r.o. je softwarovou společností, která vznikla v roce 2011 se sídlem v Ostravě s celorepublikovým působením. Jedná se o malou softwarovou společnost se sedmi zaměstnanci, která se dle klasifikace ekonomických činností řadí do skupiny J: Informační a komunikační činnosti[7]. Specializuje se na dodávku řešení pro podporu podnikového plánování, analýz, reportingu a datové konsolidace. Součástí služeb poskytované společností Uniwise patří také odborná konzultace (uniwise.cz, 2018).

Společnost se řídí pravidly 4S – synergie týmu, specializace, smysluplnost řešení, spolupráce. Uniwise uvádí, že její hodnota tkví ve znalostech a dovednostech jednotlivců a podpoře jejich rozvoje (synergie týmu). Dále uvádí, že procesy jsou vedeny posláním společnosti a výběr pracovníků, partnerů a technologií jsou vedeny cílem poskytovat jedinečná řešení (specializace). Další „S“ skrývá snahu společnosti o návrh takových řešení, aby pokryly potřeby zákazníka a vytváří taková řešení, která jsou vhodná pro dlouhodobé užívání. Uniwise spolupracuje s etablovanými IT firmami a neustále posiluje partnerství s dodavateli technologií (spolupráce) (uniwise.cz, 2018).

Obr. 3.1 Logo společnosti

UNIWISE

Zdroj: uniwise.cz (2018)

[7] http://wwwinfo.mfcr.cz/cgi-bin/ares/darv_res.cgi?ico=28658965&jazyk=cz&xml=1

Úspěchy firmy jsou datovány již od jejího začátku. Společnost Uniwise zaznamenala úspěch se softwarem Targetty a byla oceněna v soutěži o produkt roku cenou Microsoft Awards 2011.

Poslání a motto společnosti

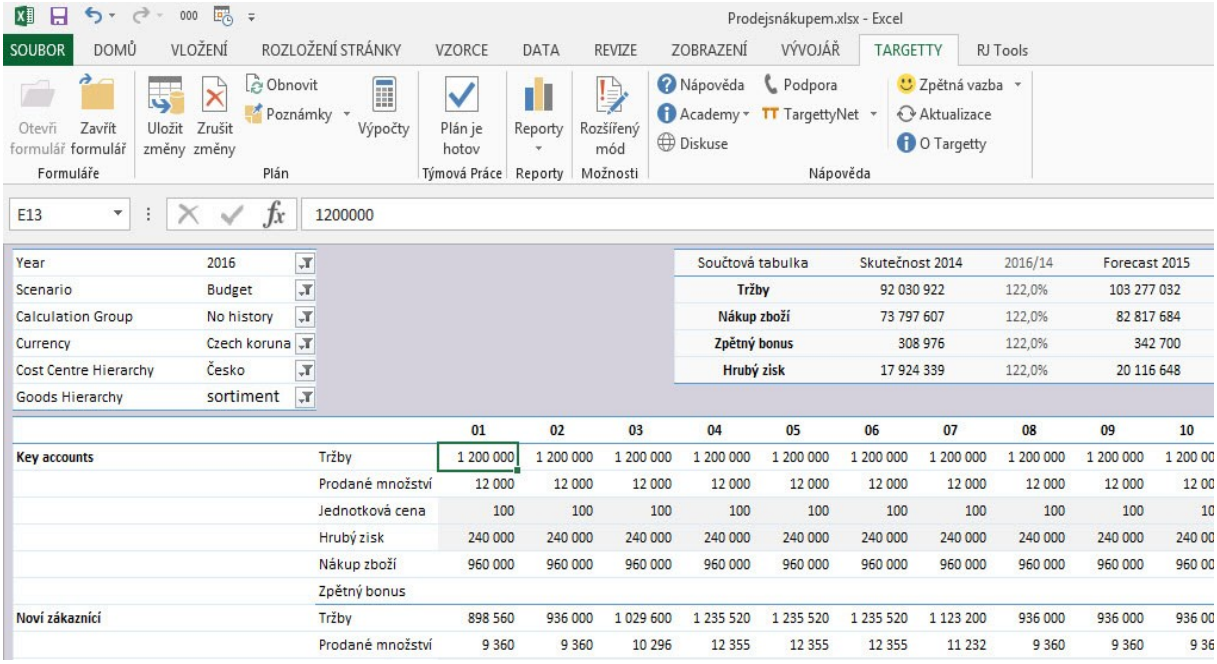
Na svých internetových stránkách firma uvádí, že jejím posláním je napomoci firmám nastavit procesy pro definování a dosahování podnikového plánu, a tím přispět ke zvýšení hodnoty jejich podnikání. S tím souvisí stručné a výstižné motto společnosti, které zní *„Řízeně plánovat, plánovaně řídit“* (uniwise.cz, 2018).

3.1.1 Popis produktu

Hlavním produktem společnosti je software Targetty, na němž spolupracuje s další českou firmou Clever Decision s.r.o. Cílem softwaru je poskytnutí flexibilního nástroje pro tvorbu podnikových plánů, ale i zkušenost, požadavky a praktické znalosti manažerů, jak přistupovat k vytváření a vyhodnocení plánů a jak zapojovat co největší počet podnikových manažerů a obchodníků do plánovacích úloh (interní materiály).

Targetty je spojením Excelu od společnosti Microsoft a databáze. Je vhodný pro malé i střední podniky a dává jim možnost vytvářet podnikové plány, ověřovat podnikatelské hypotézy a v neposlední řadě modelovat dopad manažerských rozhodnutí do finančního vývoje firmy. Software je využitelný v mnoha oblastech podnikového řízení zaměřených na plánování. Potenciální zákazník má možnost zdarma otestovat Targetty na webové stránce www.targetty.com či shlédnout ukázkové video na mediálním kanále www.youtube.com (Targetty prohlídka plánování). Názornou ukázku plánovacího formuláře můžete vidět na obrázku (viz. Obr. 3.2) (interní materiály).

Obr. 3.2 Ukázka plánovacího formuláře Targetty

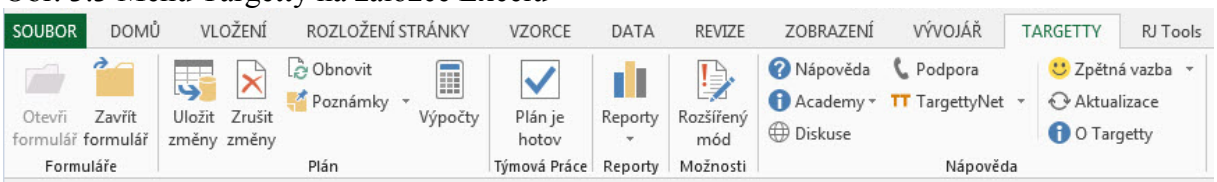


Zdroj: převzato z interních materiálů

Postup využití software Targetty

Pro práci s Targetty je nezbytné mít Microsoft Excel verze 2010 a vyšší. Ten je doplněný o specifické plánovací funkce Targetty v samostatné záložce (viz. Obr. 3.3).

Obr. 3.3 Menu Targetty na záložce Excelu



Zdroj: převzato z interních materiálů

V menu Targetty naleznete funkce sloučené do skupin - Formuláře, Plán, Schvalování, Reporty, Možnosti a Nápověda. Formuláře nabízejí možnost otevření, zavření či uložení formuláře jako šablonu. Ve skupině Plán lze ukládat či rušit změny přímo v daném formuláři nebo vkládat poznámky a provádět výpočty se speciální kalkulačkou. Následuje Team Work pro týmovou práci v rámci plánovacího cyklu. Další skupina obsahuje možnosti otevření reportů či jejich uložení. Součástí skupiny Možnosti je rozšířený mód pro nastavení, přihlášení a odhlášení uživatele. Poslední skupina umožňuje přístup do Targetty Akademie, diskuze a ostatních prostředků komunikace s jinými uživateli a vývojáři (interní materiály).

3.1.2 Targetty Services

Připravovanou novinkou pro rok 2018 je služba Targetty Services. Targetty Services představuje internetovou aplikaci pro tvorbu plánovacího prostředí, kde bude zákazníkovi umožněna úprava prostředí dle jeho požadavků, import obchodních a účetních dat zákazníka a vytváření a spouštění plánovacího procesu. Celý proces se skládá od vytvoření plánu a delegace zodpovědnosti po hodnocení pro veškeré fáze řízení, tedy stanovení klíčových ukazatelů podnikání, vytvoření operativního plánu pro dané plánovací období, práci s krátkodobými forecasty, analýzu plnění, přehodnocování parametrů plánu a vazbu na motivační systém. Jedná se o kombinaci Microsoft Excel, databáze a nástrojů týmové spolupráce a bude jednoduše dostupné zákazníkovým zaměstnancům, což přinese zefektivnění procesu tvorby plánu v podniku díky zapojení většího počtu přispěvatelů, tvorby detailnějšího plánu, zkrácení času nutného k přípravě procesu i samotného vytvoření plánu, úsporu pracnosti při přípravě podkladů a při konsolidaci dat pořízených uživateli, snížení chybovosti zapříčiněné lidským faktorem při manipulaci s daty, zachování komfortu práce v prostředí MS Excel a na závěr umožňuje ochranu dat a implementaci práv přístupu k aplikaci. Cílem projektu je poskytnout zákazníkům aplikaci společně s metodickou a manažerskou podporou (interní materiály).

4 Analýza konkurenceschopnosti podniku

V této části diplomové práce budou aplikovány teoretické poznatky. Jednotlivé analýzy zmíněné v teoretické části budou aplikovány pro zjištění současného stavu firmy Uniwise, od kterého se budou odvíjet možná budoucí doporučení, a budeme se také zaměřovat na konkurenty na trhu. Jde o tyto analýzy – PEST analýza vnějšího prostředí, situační analýza 5C, analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, dále vyhodnocení dotazníkového šetření a vypočtení mezer (rozporu) mezi vnímanou a očekávanou kvalitou služeb z pohledu zákazníka.

4.1 PEST analýza

V následujícím textu budou jednotlivé faktory PEST analýzy popsány jak z hlediska příležitostí pro firmu, tak i hrozeb. Vybrané faktory budou dále využity pro hodnocení příležitostí a hrozeb v matici SWOT.

Politické faktory

V době, kdy je tato diplomová práce zpracovávána, panuje v České republice politická nestabilita z důvodu nevyslovení důvěry vládě. Tato situace může navazovat i na ostatní faktory PEST analýzy, protože vláda v demisi nemusí mít tu možnost schvalovat určitá opatření či podporovat výzkum atd. Pouze po úspěšném zvládnutí vládní krize lze posoudit, zda vláda učiní takové kroky, které budou mít pozitivní či negativní dopad na firmu. Vzhledem k nejednoznačnosti vývoje, nebudeme politické faktory zahrnovat do analýzy SWOT. Dalším faktorem představující hrozbu pro podnik jsou politické vztahy, které mohou narušit vývoz a dovoz produktů a služeb s těmi zeměmi, do kterých by firma ráda expandovala.

Ekonomické faktory

Firmě se naskýtá příležitost zvýšení poptávky po podnikovém softwaru, jelikož odvětví informačních a komunikačních činností meziročně vzrůstá. Český statistický úřad se zabýval výkonností jednotlivých odvětví v České republice za rok 2017. ČSÚ uvádí, že táhla dlouhodobě silná poptávka po zpracování dat, webových portálech a hostingu, programování a

poradenství v oblasti IT. Oproti předešlému roku poptávka vzrostla o 3,9 % v odvětví informačních a komunikačních činností (czso.cz, 2018).

Vzhledem k pozvolnému zvyšování mezd z důvodu nedostatku odborníků v tomto odvětví, může firmě hrozit odliv pracovní síly ke konkurenci, protože firma nemusí v určité úrovni stačit konkurovat větším společnostem, které si mohou dovolit vyšší odměňování zaměstnanců a rozmanitější benefity. Jaká je průměrná hrubá měsíční mzda IT odborníků můžete vidět v následujícím obrázku.

Obr. 4.1 Průměrná hrubá měsíční mzda v Kč

Ukazatel	2013	2014	2015	2016
ICT specialisté celkem	46 933	49 259	51 319	53 241
Analytici a vývojáři softwaru a počítačových aplikací	48 282	50 909	53 075	55 404
Specialisté v oblasti databází a počítačových sítí	43 709	45 218	47 046	48 153
ICT technici celkem	34 732	35 587	36 187	37 825
Technici provozu a uživatelské podpory ICT	35 204	36 080	36 724	38 376
Technici v oblasti telekomunikací a vysílání	31 777	32 398	32 841	35 291

Zdroj: czso.cz (2017)

Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy byl sledován v letech 2013–2016 mezi IT specialisty a IT techniky. Průměrný meziroční nárůst hrubé mzdy u IT specialistů byl v průměru o 2 102,6 Kč. IT technici si meziročně přilepšili v průměru pouze o 1 030,9 Kč.

Sociální faktory

I když je stále nedostatek IT odborníků stává se tento obor stále populárnějším, o čem svědčí poslední statistika o odbornících působících v tomto oboru.

Obr. 4.2 Vývoj počtu odborníků v oboru ICT

Rok	Celkem	ICT specialisté		ICT technici	z toho Technici provozu a uživatelské podpory ICT
		Celkem	z toho Analytici a vývojáři softw aru a aplikací		
1995	59,5	25,9	22,5	33,6	.
2000	72,5	34,7	27,9	37,8	.
2005	78,7	36,8	29,6	41,9	.
2010	121,6	48,9	38,1	72,7	.
2015	173,9	86,3	44,9	87,9	48,6
2016	185,3	88,5	46,6	96,8	51,9

Zdroj: czso.cz (2017)

Údaje jsou uváděny v tisících. Převažují zde IT technici nad specialisty. V obou případech, ale dochází k nárůstu těchto odborníků v průběhu let. Chybějící údaje jsou v důsledku změny použité klasifikace zaměstnání od roku 2011.

Technologické faktory

Společnost Uniwise poskytuje software, jehož základem je tabulkový editor Excel společnosti Microsoft. Hrozba je pro firmu v tomto případě taková, že by došlo k ukončení provozování editoru Excel kvůli vývoji jiných modernějších a sofistikovanějších technologií nebo by se jiný podobný program stal populárnější a ovládnul by trh (stal by se základním nástrojem většiny uživatelů). Z informací dostupných na internetu je největším konkurentem již zmiňovaného Excelu konkurent Calc, který je součástí kancelářského LibreOffice[8].

4.2 SWOT analýza

Pro zjištění silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb pro firmu, byla použita analýza SWOT. Na obrázku níže jsou určeny jednotlivé interní a externí faktory. Ke každému faktoru je přiřazena váha podle důležitosti, a také hodnocení. Při stanovení vah a hodnocení bylo přihlédnuto k výsledkům z dotazníkového šetření. Na základě výsledku celkového interního a celkového externího hodnocení bude navržena strategie. V příloze Příloha 3 jsou uvedené dané faktory ovlivňující společnost, ať už negativně či pozitivně.

[8]https://tech.ihned.cz/pocitace/c1-63771570-libreoffice-online-nova-konkurence-pro-google-docs-a-office-online

Z dané matice vychází, že mezi *silné stránky* společnosti patří dlouhodobé vztahy se zákazníky, jimž byla přidělena odpovídající váha s průměrným hodnocením. Dlouhodobé vztahy jsou o to více oceňovány, když v případě společnosti nejde o kvantitu zákazníků, ale o menší počet zákazníků s vysokou poptávkou po produktech firmy. Dalším faktorem vyzdvihujícím silné stránky společnosti jsou kvalifikovaní zaměstnanci, kteří jsou alfou a omegou firmy a odpovídá jemu i to nejlepší hodnocení. Firma bezpochyby poskytuje unikátní produkt, jehož základem je tabulkový program Microsoft Excel, který je velmi rozšířen mezi firmami (ale i domácnostmi), a proto nedochází k instalaci dalšího programu, jakožto dalšího nástroje, se kterým pracovníci firmy pracují. Flexibilita společnosti je další silnou stránkou, která byla i zákazníky hodnocena velmi kladně, což se odrazilo i na vysokém hodnocení. Poslední faktor je sice hodnocen nejmenší váhou a nízkým hodnocením, ale i přesto nesmí v analýze chybět. Máme na mysli silnou stránku v oblasti delegování činností na externí pracovníky.

Společnost má kromě svých silných stránek i své *slabé stránky*, mezi které patří nedefinovaná strategie, která má v analýze nejvyšší váhu s nejvyšším hodnocením, což může mít neblahý vliv na budoucí vývoj firmy a její reakci na změnu podnikatelského prostředí. Mezi faktory s nízkou váhou a průměrným hodnocením patří nízké povědomí o firmě a nedostatečná kapacita pro expanzi do zahraničí. Problém s kapacitou pro expanzi ale momentálně není hodnocen jako příliš důležitý, jelikož firma má momentálně dostatečnou poptávku na území České republiky, kterou se snaží řádně uspokojit. Slabá stránka společnosti tkví také v relativně vysoké nezastupitelnosti některých pracovníků, a to se může odrazit i na včasném plnění zakázek či nedostatečně rychlé reakci na vzniklý problém. Posledním faktorem slabých stránek je důležitá a vysoce hodnocená stránka nejasně definované organizační struktury a kompetencí, což v budoucnu může mít při rozrůstání firmy o nové zaměstnance negativní vliv a způsobit například chaos při delegování úkolů, sledování výkonnosti pracovníků apod.

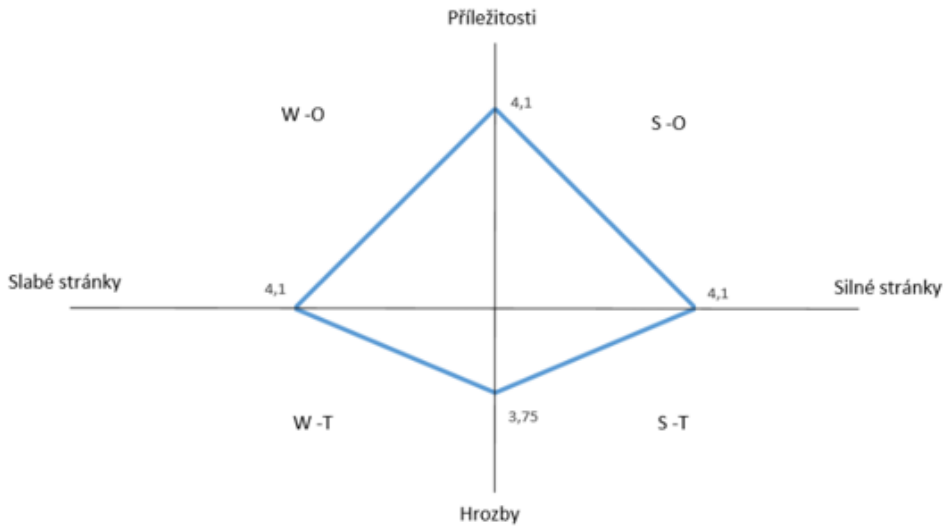
Výše uvedené silné a slabé stránky spadaly do interní analýzy podniku. Nyní se budeme věnovat externím příležitostem a hrozbám pro společnost. Mezi *příležitosti* byl zařazen prostor pro zvýšení prodeje produktu na domácím trhu, jehož váha a hodnocení vyplývá z dotazníkového šetření, ve kterém současní zákazníci doporučili produkty a služby společnosti Uniwise ostatním firmám. Jeden ze stálých zákazníků společnosti sídlí ve Švýcarsku, a proto je zde velká příležitost k expandování a rozšíření působnosti na zahraniční trhy, přesněji v této zemi. Příležitost k zajištění dlouhodobé věrnosti zákazníků může pramenit díky vysoce kvalifikovaným zaměstnancům a poskytováním unikátního produktu, jak je možné vycházet ze silných stránek společnosti. S nízkou váhou a průměrným hodnocením řadíme dotační

programy na technologie či vzdělávání, financované Evropskou Unií, díky kterým je možnost podporovat technologickou vybavenost či vzdělání zaměstnanců, a tedy i konkurenceschopnost podniku.

Posledním externím faktorem ovlivňující podnik jsou *hrozby*. Zde byly ke všem zmíněným hrozbám přiřazeny stejné váhy a hodnocení, jelikož nejde s jistotou odhadnout, jak se bude do budoucna vyvíjet trh, chování a preference zákazníků a poptávka po daných produktech. S jistotou lze pouze říci, že všechny prvky hrozeb jsou důležité ve smyslu předejití těmto událostem, jako jsou ztráta klíčových zákazníků, odliv pracovní síly, a tedy i know-how ke konkurenci, existence již stávajících substitutů či vznik nových konkurenčních produktů.

Z výsledku SWOT analýzy můžeme posoudit, že silné a slabé stránky a příležitosti jsou v rovnováze. V porovnání hrozeb s příležitostmi jsou hrozby nižší. Na obrázku Obr. 4.3 jsou na osách zachyceny výsledky z matice SWOT. Z obrázku vyplývá, že se nabízí firmě dvě strategie. V kapitole 4.5 bude navržena strategie vycházející z výsledků matice SWOT a jak jednotlivé prvky SWOT analýzy mohou být upevněny (s pozitivním vlivem) a zredukovány slabé stránky a hrozby (s negativním vlivem).

Obr. 4.3 Výsledky matice SWOT zachyceny v grafu



Zdroj: Vlastní zpracování

4.3 Situační analýza 5C

Další analýzou je situační analýza 5C, která firmě umožní uvědomění si vlastních zdrojů, situace na trhu, předpokladů úspěchu a budoucího vývoje.

Jak je již známé ze SWOT analýzy a popisu produktů společnosti, důležitou roli pro *podnik* jsou kvalifikovaní zaměstnanci, kteří tlačí firmu vpřed spolu s jedinečným provedením produktu. Firma ale nemá ucelenou strategii a jasně dané kompetence zaměstnanců.

Pokud pomineme všechny zákazníky za dobu fungování firmy, tak Uniwise s.r.o. poskytuje software pro podnikové plánování pěti *zákazníkům* – čtyřem z České republiky a jednomu ze Švýcarska. Podle poskytnutých údajů se jedná o velké podniky (nad 249 zaměstnanců). Zákazníci působí v oblasti investic, agenturního zaměstnání a recruitmentu, telekomunikací a výroby.

Při analýze *konkurence*, došlo ke zjištění, že na trhu působí celkem osm přímých konkurentů. Mezi konkurenty jmenovitě patří AMBICA, ATLAS consulting, DEFINITY Systems, dolphin consulting, GIST, INEKON SYSTEMS, Intelligent Technologies a Sophia Solutions (všechny společnosti mají právní formu s ručením omezeným a sídlí po celé České republice). Čtyřem z nich byl z dostupných účetních závěrek za rok 2016 získaných ze stránek obchodního rejstříku vypracován tzv. profil konkurenta. Sledované údaje v profilu jsou firma, počet zaměstnanců, tržby z prodeje výrobků a služeb, tržby z prodeje výrobků a služeb na zaměstnance, aktiva (Netto), čistý obrat za účetní období a výsledek hospodaření za účetní období. Profily vybraných konkurentů spolu s profilem společnosti Uniwise naleznete v příloze Příloha 4. Profily jsou seřazeny podle počtu zaměstnanců od nejmenšího po největší. Dle velikosti podniku se jedná o dva malé konkurenty (dolphin consulting a INEKON SYSTEMS) a dva střední konkurenty (ATLAS consulting a GIST). Uniwise měl v roce 2016 nejmenší počet zaměstnanců, nejnižší tržby z prodeje výrobků a služeb, aktiva a čistý obrat oproti svým konkurentům. Ve srovnání s konkurenty Uniwise dosáhl čtvrtého největšího zisku, čímž předběhl společnost INEKON SYSTEMS. Dle výpočtů, vzhledem k porovnávaným konkurentům, si Uniwise nadprůměrně vedl v tržbách z prodeje výrobků a služeb na zaměstnance, kde se umístil s druhým největším výsledkem za společností dolphin consulting.

Společnosti se nabízí možnost *spolupráce* se vzdělávacími instituty, kde by mohl být plánovací software Targetty dodáván do škol, být praktickým nástrojem na rekvalifikačních kurzech v oblasti finančního plánování a reportingu či vytvořit a přizpůsobit jednoduchý

software pro finanční plánování pro domácnosti. Firma může také nabídnout spolupráci přímo se společností Microsoft a zařadit finanční plánování, analýzy a reporting do jejich nabídky produktů. Spolupráce může nastat i s poradenskými firmami působící v oblasti financí či podnikových procesů, které by při své práci používaly právě Targetty a mohly by nabízet software i svým zákazníkům.

Jako *makroekonomický faktor* můžeme uvést ekonomický růst, který nejoptimističtěji a nejdéle předpověděl Mezinárodní měnový fond. Fond predikuje, že ekonomický růst v České republice vydrží nad 2 % minimálně do roku 2021 a může dosáhnout až tří procentního růstu. Tento optimistický scénář může být narušen celosvětovou ekonomickou situací.[9]

4.4 Dotazníkové šetření a metoda SERVQUAL

Data pro průzkum byla získána oslovením pěti respondentů (zákazníků společnosti), kterým byly rozeslány dotazníky prostřednictvím internetového nástroje Formuláře Google. Dotazník se skládá ze 44 otázek, které jsou rozvrženy do čtyř částí a jeho předpokládaný čas na vyplnění je 15 minut. Dotazník je rozdělen na části očekávání, vnímání, bodování tvrzení a určování důležitosti tvrzení a v poslední části, která není zahrnována do metody SERVQUAL, je prostor pro zákazníkovy návrhy na zlepšení poskytovaných služeb a rozhodování, zda stojí společnost Uniwise za doporučení ostatním firmám. Přesnou podobu dotazníku naleznete viz. Příloha 5. Na dotazník odpověděli tři respondenti. Na základě získaných dat byla vypočtena průměrná hodnota SERVQUAL skóre pro jednotlivé rozměry a celkový vážený průměr skóre uvedené v podkapitole níže.

Ve druhé části dotazníku přiřazovali respondenti 100 bodů mezi pět tvrzení a následně měli vybrat nejdůležitější, druhé nejdůležitější a nejméně důležité tvrzení. Při vyhodnocování této části, vyšlo, že nejdůležitější je pro zákazníka znalost a profesionalita zaměstnanců. Na tom, co je druhé nejdůležitější pro zákazníka se ani jeden z respondentů neshodnul. Jednotlivé odpovědi byly – znalosti a profesionalita zaměstnanců, schopnost plnit služby v dohodnutém čase a individuální přístup. Při vyhodnocování poslední dodatečné části dotazníku všichni respondenti uvedli, že by doporučili firmu Uniwise s.r.o. ostatním firmám, což je dobrý signál pro firmu, že odvádí svou práci dobře.

[9]https://ekonomika.idnes.cz/cnb-intervence-konec-kurz-euro-koruna-d88-/ekonomika.aspx?c=A170406_123343_ekonomika_rts

Nyní přejdeme k popisu základní charakteristiky dat podle obrázku Obr. 4.4. Průměrné velikosti mezer u jednotlivých párů tvrzení jsou uvedeny v tabulce v příloze (viz. Příloha 6).

Obr. 4.4 Statistická analýza

Charakteristiky	Celkem	1. rozměr	2. rozměr	3. rozměr	4. rozměr	5. rozměr
Průměr očekávané úrovně	6,020	5,333	6,500	6,833	6,167	6,111
Průměr vnímané úrovně	5,569	5,000	5,500	6,333	5,667	6,222
Průměrné skóre	-0,451	-0,333	-1,000	-0,500	-0,500	0,111

Zdroj: Vlastní zpracování

Respondenti se v první části hodnocení očekávané úrovni služeb přikláněli spíše k mírnějšímu souhlasu. Průměrné hodnocení očekávané úrovně služeb bylo (6,020), kdežto vnímaná úroveň služeb byla nižší (5,569). Zákazníci kladli nejmenší důraz na první rozměr (hmotné zajištění). V druhé části vnímané úrovně služeb se hodnoty liší. Tyto mají vyjadřovat spokojenost případně nespokojenost s poskytovanými službami. Zde zákazníci nejméně hodnotili první rozměr.

4.4.1 Souhrn výsledků SERVQUAL skóre a jejich interpretace

Na základě předchozí analýze souboru dat získaných z dotazníkového šetření, se dostáváme k nejpodstatnější části hodnocení kvality služeb. SERVQUAL skóre je založeno na výpočtu aritmetického a váženého aritmetického průměru (viz. podkapitola 2.3.4.3). Pracujeme se dvěma hodnotami SERVQUAL skóre pro každý z rozměrů a celkovou hodnotou váženého průměru. Níže budou popsány výsledky skóre jednotlivých rozměrů a každý z nich bude interpretován.

Průměrná hodnota SERVQUAL skóre pro každé z rozměrů

Hmotné zajištění

Průměrná hodnota SERVQUAL skóre u rozměru hmotného zajištění vyšla -0,333. Znamená to, že zákazníci (respondenti) mají v této oblasti poskytování služeb vyšší očekávání. Tvrzení se zde zabývala především internetovými stránkami, designem a inovativností softwaru vzhledem ke konkurenci.

Spolehlivost

Hodnota průměrného SERVQUAL skóre je -1,000. Tento výsledek je zejména zapříčiněn odlišným vnímáním a očekáváním zákazníka z hlediska funkčnosti produktu.

Odpovědný přístup

U rozměru odpovědného přístupu vyšla průměrná hodnota SERVQUAL skóre -0,500. Z tohoto výsledku můžeme posoudit, že podobně jako u rozměru hmotné zařízení, není výsledek špatný.

Jistota

Stejně jako rozměr odpovědný přístup je i rozměr jistota vyhodnocen průměrnou hodnotou SERVQUAL skóre -0,500. V tomto rozměru byla tvrzení zaměřena na pravidelnost poskytovaných aktualizací softwaru a rychlosti jednání při výskytu problému.

Empatie

Kladná hodnota průměrného SERVQUAL skóre 0,111 je u rozměru empatie, jehož tvrzení se zde zabývala schopností zaměstnanců společnosti porozumět specifickým požadavkům a individuálnímu přístupu k zákazníkovi.

Celkový vážený průměr SERVQUAL skóre

Hodnota této veličiny odpovídá celkové úrovni kvality služeb, které společnost poskytuje svým klientům. Provedený průzkum podle zákazníků vykazuje negativní neshodu s úrovní služeb podle zákazníků firmy Uniwise ve výši -0,508. Znamená to, že je zde výskyt určité nespokojenosti, která ale není příliš závažná.

4.5 Vyhodnocení analýzy konkurenceschopnosti a návrhy pro rozvoj podniku

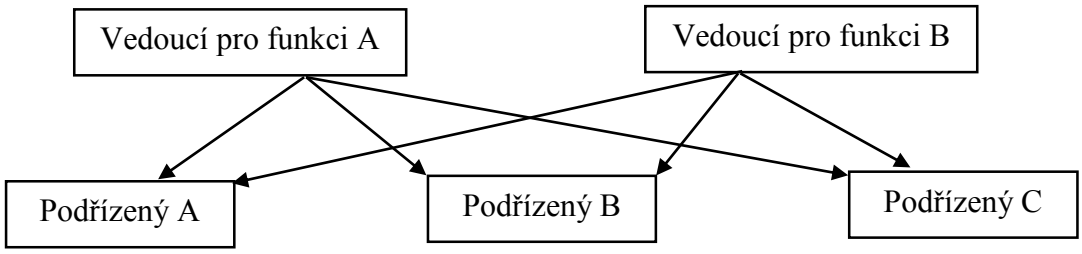
V této kapitole se budeme věnovat návrhům vycházejících z analýz vnějšího a vnitřního prostředí společnosti. Cílem je navrhnout taková opatření, která povedou k rozvoji společnosti a posílení konkurenceschopnosti.

Návrhy na základě výsledků SWOT analýzy

V rámci PEST analýzy a situační analýzy 5C, byly vybrány faktory, které mohou mít výrazný vliv na vnitřní a vnější okolí podniku. Vybrané faktory byly zahrnuty k hodnocení v analýze SWOT a na základě celkového výsledku interních a externích faktorů vzešly dvě možné strategie – strategie hledání a strategie využití. Je nutné zvolit jen jednu ze strategií a systematicky zapracovat na umocnění či snížení vlivu dopadu. Společným jmenovatelem obou analýz jsou příležitosti firmy. Dle předpokladu autorky diplomové práce si firma udrží úroveň silných stránek. Proto autorka navrhuje vytvoření strategie hledání (WO), která je zaměřena na překonání slabých stránek využitím příležitostí.

K odstranění jedné ze slabých stránek organizace (nejasné kompetence) může vést charakteristika pracovního místa, jež vyjadřuje účel pracovní pozice, umístění pracovníka v organizační struktuře, podmínky, za jakých je práce vykonávána a povinnosti (odpovědnosti) pracovníka (Armstrong, 2002). Autorka diplomové práce nedokáže s jistotou rozlišit postavení jednotlivých zaměstnanců ve firmě, aby mohla určit typ trvalé organizační struktury společnosti. Autorka se ale přiklání k funkcionální organizační struktuře, která se vyznačuje funkčně specializovanými vedoucími, mnohostrannými vazbami a mimo jiné i specializovanou odpovědností a pravomocí. Doporučení a příkazy jsou určovány druhem zadaných úkolů a může tak docházet k překrývání pravomocí, jak je znázorněno na obrázku níže (Veber, 2000).

Obr. 4.5 Funkcionální organizační struktura



Zdroj: Převzato z Veber (2000)

Naskýtá se možnost návrhu přechodné organizační struktury – projektové organizační struktury. Tato struktura vzniká a mění se s každým novým projektem. V této struktuře se uvažuje s tím, že vznikne zvláštní dílčí organizační útvar na limitovanou dobu. Výhodou je jednodušší koordinace časových možností členů týmu, jednodušší komunikace v týmu a jasné vztahy, odpovědnosti a pravomoce (Vymětal, 2009). V praxi by se při každém novém projektu vytvořil určitý rámec projektu (dokument) zahrnující název projektu, odpovědná osoba za projekt, datum zahájení a ukončení projektu, předpokládaná časová a finanční náročnost projektu, participující zaměstnanci (tým) a popis funkce jednotlivých zaměstnanců.

Společnost řeší problém nízkého povědomí mezi širokým okolím firem. Z následující tabulky lze vyvodit, že podniky hojně využívají sociální média k propagaci a PR.

Obr. 4.6 Podniky využívající sociální média

Ukazatel	2013	2014	2015	2016	2017
Celkem	**16,7**	**.**	**24,9**	**34,0**	**36,5**
z toho:					
sociální sítě (profil na Facebooku, LinkedInu ap.)	15,0	21,8	23,5	30,3	34,1
firemní blogy nebo mikroblogy (profil na Twitteru apod.)	3,5	.	4,6	5,6	6,7
webové stránky sdílející multimediální obsah (vlastní účet na YouTube, Picassa apod.)	5,6	.	9,3	11,5	11,5
webové stránky typu "wiki" založené na sdílení znalostí a informací	2,6	.	3,0	4,6	4,2
Velikost podniku (zaměstnané osoby)					
malé (10–49)	14,9	.	23,3	31,4	32,7
střední (50–249)	22,8	.	28,5	40,5	46,8
velké (250 a více)	27,1	.	41,6	58,0	65,6

Zdroj: czso.cz (2017)

Údaje jsou zachyceny během let 2013-2016. Hodnoty v roce 2017 jsou nyní ještě uváděny jako odhad. Nejvíce jsou využívány sociální a profesně sociální sítě jako je Facebook a LinkedIn. Dle velikosti podniku využívají sociální média nejvíce velké firmy a za nimi jsou střední a malé firmy (1/3 malých firem z celkového počtu firem používá sociální sítě k propagaci). I takovou cestou propagace se může firma Uniwise vydat, pokud momentálně nepočítá s výdaji na reklamu.

Jak již bylo zjištěno z poznatků z praktické části, společnost nemá zcela vytvořenou a jasně definovanou strategii. Autorka diplomové práce navrhuje definování poslání, vize a cíle firmy a na těchto základech vytvořit strategii v krátkodobém (1 rok) nebo střednědobém (1-5 let) časovém horizontu. Nabízí se nám strategie modrého oceánu, tedy strategie s využitím nového tržního prostoru. To ale není vzhledem k velkému počtu konkurence v mnoha odvětvích jednoduché. Modrý oceán ale staví také na hodnotové inovaci, jejíž základem je snižování nákladů a zvyšování hodnot zákazníka. To firma Uniwise jistě splňuje, jelikož využívá možností již existujícího a velmi rozšířeného tabulkového programu Microsoft Excel se spojením jiných podpůrných programů (snížení nákladů), které dávají plánovacímu softwaru Targetty finální podobu. Většina firem vede ve svých počátcích finanční údaje v programu MS Excel, který se s růstem firmy, a tím i při obrovském počtu dat stává nepřehledným. Proto se poté firma rozhoduje pro výběr softwaru, který řeší tuto nevýhodu. Z toho vyplývá, že hodnotu pro zákazníka pak tvoří užitek z používání software Targetty, jehož prostředí zná a ovládá.

Návrhy na základě situační analýzy 5C

Autorka doporučuje provádět analýzu konkurentů pravidelně, aby společnost měla neustálý přehled o svých rivalech. Pro analýzu konkurentů může společnost využít nástroj strategického managementu Benchmarking.

Bengmarking je dlouhodobý proces vzájemného sledování a porovnávání se s konkurencí na základě dosažených výsledků z hlediska efektivity a kvality ve výrobě či při realizaci služby, marketingových aktivit atd. (Jakubíková, 2013).

Návrhy na základě výsledků z dotazníkového šetření a metody SERVQUAL

Hlavní doporučení je provádět každoročně dotazníkové šetření a měření spokojenosti zákazníka s poskytovanými službami společností. Při dodržování stejné metody, lze vytvořit

graf s časovou řadou, která poskytne přehled o vývoji spokojenosti zákazníků s poskytovanými službami firmou v čase.

I když velikost páté mezery modelu kvality služeb zjištěné pomocí celkového váženého průměru SERVQUAL skóre není příliš velká, mohli bychom se zabývat možnými příčinami způsobující tuto mezeru. V takovém případě by muselo dojít k rozkladu jednotlivých složek této mezery a daným složkám věnovat detailnější pozornost.

5 Závěr

Tato diplomová práce se zaměřuje na téma z oblasti konkurence a konkurenceschopnosti podniku. Náplní práce byla analýza a zhodnocení konkurenceschopnosti podniku. Pro analýzu konkurenceschopnosti byla vybrána softwarová společnost Uniwise s.r.o. působící v odvětví poskytování podnikového softwaru s podporou podnikového plánování, analýz, reportingu a datové konsolidace.

V teoretické části byla věnována pozornost základním pojmům spojených s danou problematikou. Byly charakterizovány vybrané metody, které je možné využít při analýze konkurenceschopnosti podniku. Mezi vybrané analýzy patří analýza vnějšího prostředí podniku (PEST analýza), analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb (SWOT analýza), situační analýza 5C a metoda měření kvality služeb dle spokojenosti zákazníka na základě dotazníkového šetření (SERVQUAL). Jednotlivé analýzy poté byly využity v praktické části, kde mimo jiné můžete nalézt základní informace o podniku a jeho produktech. Charakteristika podniku byla provedena na základě jak veřejně dostupných informací, tak na základě poskytnutých interních materiálů.

Ač dochází k rozvoji firmy Uniwise, společnost v sobě skrývá určitá slabá místa. Proto bylo navrženo několik opatření, vedoucích k redukci objevených problémů či jejich úplnému odstranění, aby k dalšímu rozvoji firmy nebránily základní nedostatky. Firma je momentálně konkurenceschopná, ale jedním z klíčů pro udržení si konkurenceschopnosti je vytvoření té správné strategie, díky níž bude dosáhnuto vytyčených cílů.

Seznam použité literatury

a) Odborná literatura

[1] ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

[2] FORET, Miroslav. Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky. 2., aktualiz. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0038-4.

[3] GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 9788026500322.

[4] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

[5] KIM, W. Chan a Renée MAUBORGNE. *Strategie modrého oceánu: umění vytvořit si svrchovaný tržní prostor a vyřadit tak konkurenty ze hry*. 2. rozšířené a aktualizované vydání. Přeložil Irena GRUSOVÁ, přeložil Petr SOMOGYI. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-295-6.

[6] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 14th ed., global ed. Harlow: Pearson, c2012. ISBN 978-0-273-75336-0.

[7] MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1277-6.

[8] PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-12-0.

[9] ŠTVERKOVÁ, Hana. *The SMEs competitiveness & service quality evaluating not only in CZ*. Saarbrücken: LAP Lambert Academic Publishing, 2013. ISBN 978-3-659-47457-6.

[10] VALARIE A. ZEITHAML, A. PARASURAMAN a LEONARD L. BERRY. *Delivering quality service: balancing customer perceptions and expectations*. New York: The Free Press, 2009. ISBN 9781439167281.

[11] VEBER, Jaromír. *Management inovací*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-423-3.

[12] VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.

[13] VYMĚTAL, Dominik. *Informační systémy v podnicích: teorie a praxe projektování*. Praha: Grada, 2009. Průvodce (Grada). ISBN 9788024730462.

b) Elektronické dokumenty a ostatní

[14] CREDITREFORM. *CR: Vývoj insolvencí v České republice v roce 2017* [online]. CR [23. 4. 2018]. Dostupné z: https://www.creditreform.cz/novinky-downloads/vyvoj-insolvenci-v-cr.html

[15] CZECH INVEST. *CI: Definice malého a středního podnikatele* [online]. CI

[23. 4. 2018]. Dostupné z: https://www.czechinvest.org/cz/Sluzby-pro-male-a-stredni-podnikatele/Chcete-dotace/OPPI/Radce/Definice-maleho-a-stredniho-podnikatele

[16] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *ČSÚ: Metodická příručka k NACE Rev. 2 (CZ-NACE)* [online]. ČSÚ [23. 4. 2018]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/23174387/metodicka_prirucka_cz_nace_rev_2.pdf/e26ebee3-a5b2-48a1-a036-75e14cdb8944?version=1.0

[17] BURKE Andrew, André Van Stel, Roy Thurik. *Blue Ocean versus Competitive Strategy: Theory and Evidence.* 2009. Erasmus Research Institute of Management. Dostupné z: https://www.blueoceanstrategy.com/academic-articles/blue-ocean-strategy-versus-competitive-strategy-theory-and-evidence/

[18] MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *MPO: Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2016* [online]. MPO [23. 4. 2018]. Dostupné z: https://www.mpo.cz/cz/podnikani/male-a-stredni-podnikani/studie-a-strategicke-dokumenty/zprava-o-vyvoji-maleho-a-stredniho-podnikani-a-jeho-podpore-v-roce-2016--232792/

[19] OPERAČNÍ PROGRAM PODNIKÁNÍ A INOVACE. *OPPI: Aplikační výklad pro vymezení pojmů drobný, malý a střední podnikatel a postupů pro zařazování podnikatelů do jednotlivých kategorií* [online]. OPPI [23. 4. 2018]. Dostupné z: https://www.czechinvest.org/getattachment/Sluzby-pro-male-a-stredni-

podnikatele/Chcete-dotace/OPPI/Radce/Definice-maleho-a-stredniho-podnikatele/definice-maleho-a-stredniho-podniku-2-1112.pdf?lang=cs-CZ

[20] SANKOT, Ondřej. *Zpráva o globální konkurenceschopnosti 2017-2018* [online]. Vysoká škola ekonomická v Praze [23. 4. 2018]. Dostupné z: http://www.cma.cz/zprava-o-globalni-konkurenceschopnosti-2017-2018/

[21] *Servqual.estranky.cz* [online] [23. 4. 2018]. Dostupné z: http://www.servqual.estranky.cz/clanky/whatis.html

[22] WORLD ECONOMIC FORUM. *WEF: Methodology and Computation of the Global Competitiveness Index 2017-2018* [online]. WEF [23. 4. 2018]. Dostupné z: http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/04Backmatter/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018AppendixA.pdf

[23] WORLD ECONOMIC FORUM. *WEF: Czech Republic* [online]. WEF [23. 4. 2018]. Dostupné z: http://reports.weforum.org/global-competitiveness-index-2017-2018/countryeconomy-profiles/#economy=CZE

Seznam zkratek

ČSÚ	Český statistický úřad
EU	Evropská Unie
HDP	Hrubý domácí produkt
HPP	Hlavní pracovní poměr
IT	Informační technologie
MO	Modrý oceán
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MS	Microsoft
MSP	Malý a střední podnik; Malé a střední podnikání
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
OSSZ	Okresní správa sociálního zabezpečení
PR	Public Relation
WEF	World Economic Forum

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 27. dubna 2018

Kristýna Menoušková

.....

jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

Příloha 1 Detailnější rozbor hodnocených faktorů ČR dle reportu WEF

Příloha 2 Model mezer

Příloha 3 Hodnocení jednotlivých faktorů SWOT analýzy a jejich výsledek

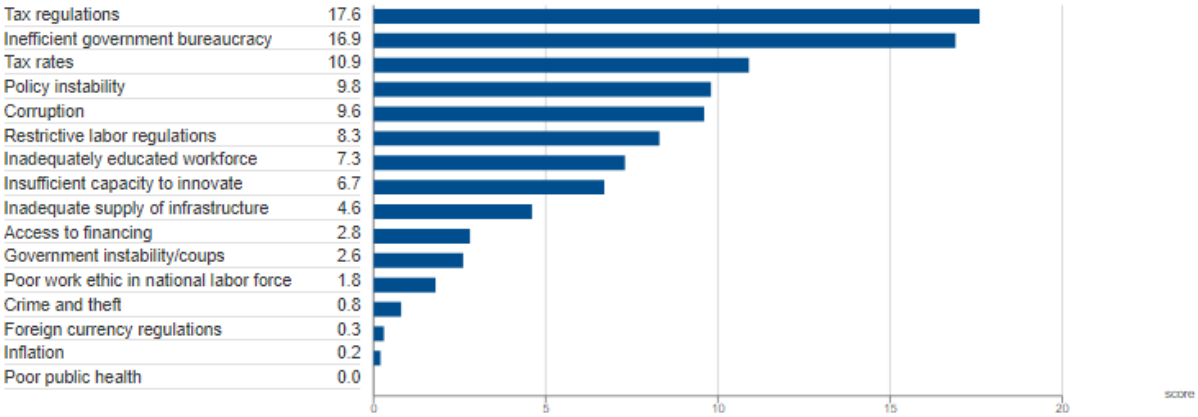
Příloha 4 Profil společnosti spolu s profily konkurentů

Příloha 5 Dotazník spokojenosti zákazníků společnosti Uniwise s.r.o.

Příloha 6 Tabulka s mezerami jednotlivých tvrzení dle rozměrů služeb

Příloha 1 Detailnější rozbor hodnocených faktorů ČR dle reportu WEF

Most problematic factors for doing business



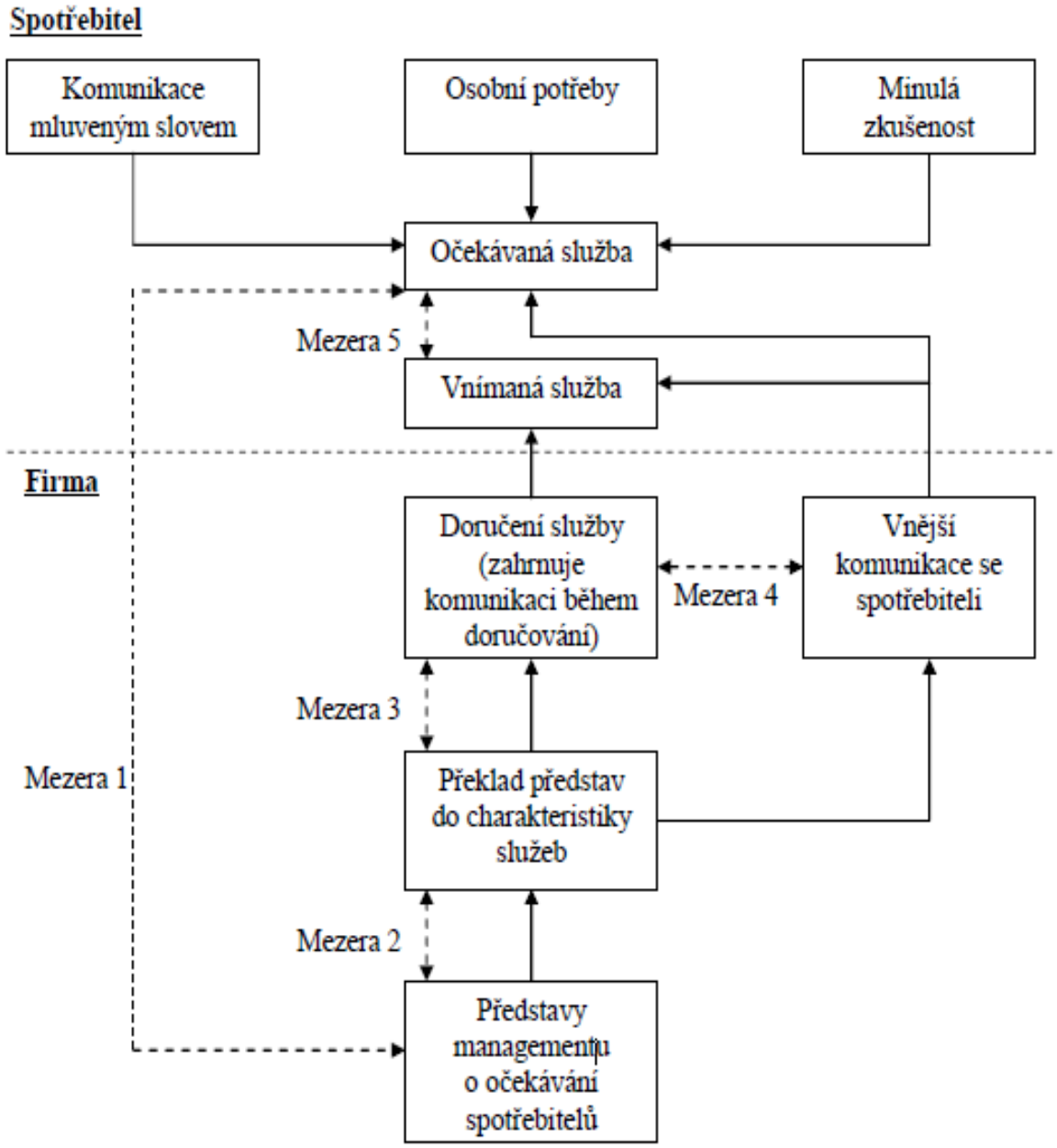
Note: From the list of factors, respondents to the World Economic Forum's Executive Opinion Survey were asked to select the five most problematic factors for doing business in their country and to rank them between 1 (most problematic) and 5. The score corresponds to the responses weighted according to their rankings.

Index Component	Rank / 137	Value	Trend	Dist. from best
Subindex A: Basic requirements 1-7 (best)	30	5.4		
1st pillar: Institutions 1-7 (best)	52	4.2		
2nd pillar: Infrastructure 1-7 (best)	49	4.6		
3rd pillar: Macroeconomic environment 1-7 (best)	8	6.2		
4th pillar: Health and primary education 1-7 (best)	23	6.4		
Subindex B: Efficiency enhancers 1-7 (best)	29	4.9		
5th pillar: Higher education and training 1-7 (best)	27	5.2		
6th pillar: Goods market efficiency 1-7 (best)	38	4.7		
7th pillar: Labor market efficiency 1-7 (best)	41	4.5		
8th pillar: Financial market development 1-7 (best)	23	4.8		
9th pillar: Technological readiness 1-7 (best)	33	5.5		
10th pillar: Market size 1-7 (best)	46	4.5		
Subindex C: Innovation and sophistication factors 1-7 (best)	32	4.2		
11th pillar: Business sophistication 1-7 (best)	30	4.6		
12th pillar: Innovation 1-7 (best)	36	3.9		

Note: Values are on a 1-to-7 scale unless indicated otherwise. Trend lines depict evolution in values since the 2012-2013 edition (or earliest edition available). For detailed definitions, sources, and periods, consult the interactive Economy Profiles and Rankings at http://gcr.weforum.org/

Zdroj: World Economic Forum (2018)

Příloha 2 Model mezer



Zdroj: převzato z servqual.estranky.cz (2018)

Příloha 3 Hodnocení jednotlivých faktorů SWOT analýzy a jejich výsledek

	Pozitivní			Negativní/Škodlivé		
INTERNÍ	**Silné stránky**			**Slabé stránky**		
	STRENGTHS			**WEAKNESSES**		
		váha	*hodnocení*		*váha*	*hodnocení*
	1 Dlouhodobé vztahy se zákazníky	0,2	3	1 Nedefinovaná strategie	0,3	5
	2 Kvalifikovaní zaměstnanci	0,2	5	2 Nízké povědomí o firmě	0,1	3
	3 Unikátní produkt	0,3	5	3 Relativně vysoká nezastupitelnost zaměstnanců	0,2	4
	4 Flexibilita	0,2	4	4 Nedostatečná kapacita pro expanzi do zahraničí	0,1	3
	5 Outsourcing činností na externí zaměstnance	0,1	2	5 Nejasná organizační struktura a kompetence	0,3	4
	Součet	4,1		**Součet**	4,1	
EXTERNÍ	**Příležitosti**			**Hrozby**		
	OPPORTUNITIES			**THREATS**		
		váha	*hodnocení*		*váha*	*hodnocení*
	1 Prostor pro zvýšení prodeje produktu na domácím trhu	0,4	5	1 Hrozba ztráty klíčových zákazníků	0,25	4
	2 Expandování na zahraniční trhy	0,2	3	2 Odliv pracovní síly ke konkurenci	0,25	3
	3 Zajištění dlouhodobé věrnosti zákazníků	0,3	4	3 Existence substitutů	0,25	4
	4 Dotační programy na technologie i vzdělávání	0,1	3	4 Hrozba vzniku nových konkurenčních produktů	0,25	4
	5			5		
	Součet	4,1		**Součet**	3,75	

SWOT - výsledek	
Silné stránky	4,1
Slabé stránky	4,1
Celkem interní	**0**
Příležitosti	4,1
Hrozby	3,75
Celkem externí	**0,35**

Příloha 4 Profil společnosti spolu s profily konkurentů

Firma	**Uniwise, s.r.o.**	**dolphin consulting, s.r.o.**	**INEKON SYSTEMS, s.r.o.**	**ATLAS consulting, s.r.o.**	**GIST, s.r.o.**
Počet zaměstnanců	3	9	21	89	90
Tržby z prodeje výrobků a služeb	4 621 000,-	14 503 000,-	29 771 000,-	87 837 000,-	99 731 000,-
Tržby z prodeje výrobků a služeb na zaměstnance	1 540 333,-	1 611 444,-	1 417 666,-	986 932,-	1 108 122,-
Aktiva (Netto)	2 738 000,-	7 501 000,-	19 441 000,-	131 365 000,-	236 239 000,-
Čistý obrat za účetní období 2016	4 625 000,-	15 735 000,-	29 884 000,-	92 865 000,-	110 725 000,-
VH za účetní období 2016	1 727 000,-	3 465 000,-	656 000,-	6 923 000,-	10 737 000,-

Zdroj: Obchodní rejstřík (2018)

Příloha 5 Dotazník spokojenosti zákazníků společnosti Uniwise s.r.o.

První část

Úvod a pokyny:

Následující sled tvrzení odpovídá Vašemu dojmu ze společnosti Uniwise. Pro každé tvrzení, prosím, uveďte výši, do jaké míry jej společnost splňuje. Tzn. označením čísla 1 zcela nesouhlasíte, že společnost toto tvrzení naplňuje a označením čísla 7 se plně ztotožňujete s tvrzením o společnosti. Pokud Vaše mínění jsou méně silná, označte jedno z čísel uprostřed. Nejsou zde správné nebo špatné odpovědi, zajímá nás, jaké číslo, hodnota, nejlépe vystihuje Vaše vnímání společnosti Uniwise.

1. Společnost Uniwise má moderně vyhlížející internetové stránky.

Zcela nesouhlasím					Zcela souhlasím	
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**

2. Internetové stránky společnosti Uniwise poutají pozornost.

Zcela nesouhlasím					Zcela souhlasím	
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**

3. Internetové stránky společnosti Uniwise obsahují užitečné informace.

Zcela nesouhlasím					Zcela souhlasím	
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**

4. Plánovací software Targetty společnosti Uniwise vyniká nad konkurencí.

Zcela nesouhlasím					Zcela souhlasím	
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**

5. Design plánovacího software Targetty společnosti Uniwise je moderní.

Zcela nesouhlasím					Zcela souhlasím	
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**

6. Plánovací software Targetty společnosti Uniwise jsou ve srovnání s produkty konkurence inovativní.

Zcela nesouhlasím					Zcela souhlasím	
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**

7. Plánovací software Targetty společnosti Uniwise je zcela funkční.

Zcela nesouhlasím					Zcela souhlasím	
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**

8. Společnost Uniwise poskytuje své služby v čase, který slíbí.

Zcela nesouhlasím — Zcela souhlasím

1 2 3 4 5 6 7

9. Plánovací software Targetty společnosti Uniwise je uživatelsky přívětivý.

Zcela nesouhlasím — Zcela souhlasím

1 2 3 4 5 6 7

10. Materiály, které doprovázejí službu (dokumentace, výkazy apod.) společnosti Uniwise, jsou srozumitelné.

Zcela nesouhlasím — Zcela souhlasím

1 2 3 4 5 6 7

11. Zaměstnanci společnosti Uniwise jednají profesionálně.

Zcela nesouhlasím — Zcela souhlasím

1 2 3 4 5 6 7

12. Zaměstnanci společnosti Uniwise Vám při výskytu problému navrhnou řešení.

Zcela nesouhlasím — Zcela souhlasím

1 2 3 4 5 6 7

13. Zaměstnanci společnosti Uniwise jednají při výskytu problému rychle.

Zcela nesouhlasím — Zcela souhlasím

1 2 3 4 5 6 7

14. Společnost Uniwise nabízí pravidelné aktualizace a inovace.

Zcela nesouhlasím — Zcela souhlasím

1 2 3 4 5 6 7

15. Zaměstnanci společnosti Uniwise rozumějí Vašim specifickým požadavkům.

Zcela nesouhlasím — Zcela souhlasím

1 2 3 4 5 6 7

16. Společnost Uniwise Vám věnuje individuální pozornost.

Zcela nesouhlasím — Zcela souhlasím

1 2 3 4 5 6 7

17. Provozní doba společnosti Uniwise Vám vyhovuje.

Zcela nesouhlasím — Zcela souhlasím

1 2 3 4 5 6 7

Druhá část

Úvod a pokyny:

Tato část se skládá z pěti tvrzení, které odpovídají softwarovým společnostem a službám, jež poskytují. Zajímá nás, jak jsou pro Vás jednotlivá tvrzení důležitá, když hodnotíte kvalitu služeb těchto společností. Prosím, rozdělte celkově 100 bodů mezi následujících 5 tvrzení podle toho, jak jsou pro Vás tato tvrzení důležitá. Čím více je pro Vás tvrzení důležité, tím více bodů mu přidělte. Prosím, ujistěte se, že celkový počet bodů dohromady dává 100.

1. Vzhled internetových stránek a komunikačních zařízení softwarové společnosti. _____

2. Schopnost softwarové společnosti splnit služby v daném čase. _____

3. Ochota softwarové společnosti pomoci zákazníkům a poskytovat okamžité obsloužení. _____

4. Znalosti a profesionalita zaměstnanců softwarové společnosti. _____

5. Pozornost a individuální přístup, který softwarová společnost poskytuje svým klientům. _____

Celkem 100 bodů.

Napište, prosím, čísla tvrzení:
Které z výše uvedených tvrzení je pro Vás nejdůležitější? ____
Které z tvrzení je pro Vás druhé nejdůležitější? ____
Které z tvrzení je pro Vás nejméně důležité? ____

Třetí část

Úvod a pokyny:

Na základě Vašich zkušeností jako uživatele plánovacího software si představte takovou softwarovou společnost, která by mohla poskytnout programy vynikající kvality a právě s takovouto firmou byste rádi spolupracovali. Uveďte výši úrovně, kterou by vynikající softwarová společnost měla splňovat v rámci následujících tvrzení. Jestliže si myslíte, že stanovisko není vůbec podstatné pro vynikající softwarové společnosti, jaké máte na mysli, označte, prosím, číslo 1. Jestliže si naopak myslíte, že tvrzení je absolutně nezbytné pro vynikající softwarové společnosti, označte číslo 7. Pokud Vaše mínění jsou méně silná, označte jedno z čísel uprostřed. Neexistují zde správné nebo špatné odpovědi. Zajímá nás jen číslo na stupnici, které pravdivě odpovídá Vašemu názoru na příslušné společnosti, které by mohly poskytovat nejvyšší kvalitu služeb.

1. Vynikající společnost má moderně vyhlížející internetové stránky.

Zcela nesouhlasím						Zcela souhlasím
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**

2. Internetové stránky vynikající společnosti poutají pozornost.

Zcela nesouhlasím						Zcela souhlasím
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**

3. Internetové stránky vynikající společnosti obsahují potřebné informace.

Zcela nesouhlasím						Zcela souhlasím
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**

4. Produkty vynikající společnosti vynikají nad konkurencí.

Zcela nesouhlasím						Zcela souhlasím
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**

5. Design produktů vynikající společnosti jsou moderní.

Zcela nesouhlasím						Zcela souhlasím
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**

6. Produkty vynikající společnosti jsou ve srovnání s produkty konkurence inovativní.

Zcela nesouhlasím						Zcela souhlasím
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**

7. Produkty vynikající společnosti jsou zcela funkční.

Zcela nesouhlasím						Zcela souhlasím
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**

8. Vynikající společnost poskytuje své služby v čase, který slíbí.

Zcela nesouhlasím Zcela souhlasím

1 2 3 4 5 6 7

9. Produkty vynikající společnosti jsou uživatelsky přívětivé.

Zcela nesouhlasím Zcela souhlasím

1 2 3 4 5 6 7

10. Materiály, které doprovázejí službu (dokumentace, výkazy apod.) vynikající společnosti, jsou srozumitelné.

Zcela nesouhlasím Zcela souhlasím

1 2 3 4 5 6 7

11. Zaměstnanci vynikající společnosti jednají profesionálně.

Zcela nesouhlasím Zcela souhlasím

1 2 3 4 5 6 7

12. Zaměstnanci vynikající společnosti Vám při výskytu problému vždy navrhnou řešení.

Zcela nesouhlasím Zcela souhlasím

1 2 3 4 5 6 7

13. Zaměstnanci vynikající společnosti jednají při výskytu problému rychle.

Zcela nesouhlasím Zcela souhlasím

1 2 3 4 5 6 7

14. Vynikající společnost nabízí pravidelné aktualizace a inovace.

Zcela nesouhlasím Zcela souhlasím

1 2 3 4 5 6 7

15. Zaměstnanci vynikající společnosti rozumějí Vašim specifickým požadavkům.

Zcela nesouhlasím Zcela souhlasím

1 2 3 4 5 6 7

16. Vynikající společnost Vám věnuje individuální pozornost.

Zcela nesouhlasím Zcela souhlasím

1 2 3 4 5 6 7

17. Vynikající společnost má provozní dobu přizpůsobenou všem svým zákazníkům.

Zcela nesouhlasím Zcela souhlasím

1 2 3 4 5 6 7

Čtvrtá část

Úvod a pokyny:

Tato část se skládá ze dvou otázek, kde je prostor pro Vaše návrhy na zlepšení poskytovaných služeb společností Uniwise, a zda byste doporučili společnost Uniwise i ostatním společnostem.

1. Doporučili byste společnost Uniwise i ostatním firmám?
ANO NE NEVÍM

2. Prostor pro Vaše návrhy na zlepšení poskytovaných služeb od společnosti Uniwise.

Příloha 6 Tabulka s mezerami jednotlivých tvrzení dle rozměrů služeb

Č.	Rozměr služby	Mezera
1.	**Hmotné zajištění**	
	Moderně vyhlížející internetové stránky	0,333
	Poutavé internetové stránky	0,667
	Stránky s užitečnými informacemi	-0,667
	Software společnosti vyniká nad konkurencí	-1,333
	Design softwaru je moderní	0,000
	Software společnosti je ve srovnání s produkty konkurence inovativní	-1,000
2.	**Spolehlivost**	
	Software je zcela funkční	-2,333
	Poskytování služeb ve sjednaném čase	-0,667
	Produkt je uživatelsky přívětivý	-1,000
	Srozumitelné materiály související se službou	0,000
3.	**Odpovědný přístup**	
	Profesionální přístup personálu	-0,667
	Zaměstnanci při výskytu problému navrhnou řešení	-0,333
4.	**Jistota**	
	Rychlé jednání při výskytu problému	-0,333
	Společnost nabízí pravidelné aktualizace a inovace	-0,667
5.	**Empatie**	
	Zaměstnanci rozumějí specifickým požadavkům zákazníka	-0,667
	Věnování individuální pozornosti zákazníkům	0,333
	Vyhovující provozní doba	0,667

Zdroj: Vlastní zpracování